

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
ТА ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ
АВТОТРАНСПОРТНИХ
ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СТРАТЕГІЧНІ
ОРІЄНТИРИ ТА СОЦІАЛЬНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

Монографія

*доктор економічних наук,
професор Федотова Ірина Володимирівна*

*кандидат економічних наук,
доцент Бочарова Надія Аваківна*

Харків – 2025

УДК 658:656.1:502.131.1

JEL Classification: G34, L91, M14, Q01, R41

Ф34

*Дозволено до друку Вченою радою
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.
Дозвіл №79/25/4.11 від 25 вересня 2025 р.*

Рецензенти:

Н. Е. Аванесова, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова;

О. М. Чупир, доктор економічних наук, професор, професор кафедри оподаткування Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця;

В. Л. Дикань, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту.

Федотова І. В., Бочарова Н. А.

Ф34 Корпоративне управління та життєздатність автотранспортних підприємств у контексті сталого розвитку: стратегічні орієнтири та соціальна відповідальність: монографія. – Харків: ФОП Панов А. М., 2025. 160 с.

ISBN 978-617-8534-41-7

Монографія розкриває теоретичні й прикладні засади забезпечення життєздатності автотранспортних підприємств у контексті сучасних концепцій корпоративного управління та сталого розвитку. Робота має комплексний характер, поєднує аналіз наукових підходів із практичними рекомендаціями, містить нові ідеї щодо інтегрованого механізму управління, стратегічного вибору та соціальної відповідальності.

Видання розраховане на науковців, викладачів, аспірантів, студентів економічних і управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств та всіх, хто цікавиться проблемами стратегічного розвитку транспорту.

УДК 658:656.1:502.131.1

JEL Classification: G34, L91, M14, Q01, R41

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «корпоративне управління»	6
1.2. Життєздатність підприємств у контексті сталого розвитку.....	18
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	51
2.1. Стратегічні орієнтири для АТП: метод аналізу ієрархій	51
2.2. Зовнішні виклики корпоративного управління: цифровізація, зелена економіка та поствоєнні реалії.....	71
2.3. Системний підхід до еколого-інноваційного управління автотранспортними підприємствами.....	73
РОЗДІЛ 3. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ	85
3.1. Дослідження корпоративної соціальної відповідальності як основи концепції сталого розвитку підприємства.....	85
3.2. Екологічний аспект корпоративної соціальної відповідальності підприємств.....	97
3.3. Моделювання корпоративної соціальної відповідальності як інструменту сталого розвитку: обґрунтування типів відповідальності для підприємств.....	108
3.4. Соціальні виклики відновлення автотранспортних підприємств України.....	132
ПІСЛЯМОВА	138
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	140

ПЕРЕДМОВА

Сучасні автотранспортні підприємства функціонують у складному і динамічному середовищі, що визначається інтеграцією України у світові економічні процеси, масштабними викликами глобалізації, швидким розвитком цифрових технологій та зростанням значення екологічних і соціальних стандартів. У цих умовах саме корпоративне управління виступає ключовим інструментом забезпечення стратегічної стійкості, життєздатності та конкурентоспроможності підприємств.

Автотранспортна галузь є однією з найбільш чутливих до зовнішніх змін. Вона, з одного боку, забезпечує мобільність населення й розвиток економіки через транспортно-логістичні потоки, а з іншого – перебуває під безпосереднім впливом глобальних ринкових трансформацій, енергетичних коливань, екологічної політики та наслідків воєнних дій. Це зумовлює необхідність формування нових управлінських моделей, здатних інтегрувати принципи сталого розвитку, інноваційні підходи та соціальну відповідальність.

Актуальність дослідження визначається низкою взаємопов'язаних чинників. По-перше, цифровізація бізнес-процесів створює нові можливості для оптимізації діяльності підприємств, але водночас виявляє відставання частини українських АТП від міжнародних трендів. По-друге, перехід до «зеленої економіки» та впровадження ESG-принципів формують нові стандарти корпоративного управління, де екологічна інноваційність стає рівнозначною економічній результативності. По-третє, поствоєнні реалії актуалізують потребу відновлення інфраструктури, розвитку кадрового потенціалу, залучення інвестицій і формування соціально орієнтованої політики підприємств, що забезпечить інтеграцію ветеранів та людей з інвалідністю у виробничі процеси.

Метою монографії є систематизація та узагальнення теоретико-методологічних засад корпоративного управління автотранспортними підприємствами, визначення стратегічних орієнтирів їхнього розвитку, а також обґрунтування інноваційних та соціально відповідальних підходів до забезпечення життєздатності в умовах глобальних і поствоєнних трансформацій.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- уточнити еволюцію наукових підходів до корпоративного управління та його зв'язок із концепцією життєздатності підприємства;
- розкрити зміст життєздатності автотранспортних підприємств у контексті сталого розвитку;
- визначити стратегічні орієнтири корпоративного управління, враховуючи цифровізацію, зелений перехід і поствоєнні реалії;
- обґрунтувати системний підхід до еколого-інноваційного управління як основу довгострокової конкурентоспроможності підприємств;
- дослідити корпоративну соціальну відповідальність як інтегральний інструмент поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей розвитку.

Наукова новизна роботи полягає у поєднанні концепцій корпоративного управління з категоріями життєздатності, стратегічними механізмами розвитку, еколого-інноваційними підходами та соціальною відповідальністю. Монографія пропонує розглядати корпоративне управління автотранспортних підприємств як інтегральну систему, що охоплює економічні, організаційні, екологічні та соціальні аспекти, забезпечуючи довгострокову стійкість і адаптивність до викликів сучасного середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформованих підходів для вдосконалення корпоративних стратегій, впровадження екологічних та інноваційних рішень, оптимізації управлінських процесів і розвитку соціально відповідальної політики транспортно-логістичних підприємств. Особливе значення мають рекомендації для післявоєнного періоду, коли транспортна галузь стане одним із ключових драйверів відновлення національної економіки, відбудови інфраструктури та посилення міжнародних позицій України.

Таким чином, монографія інтегрує концепції життєздатності, стратегічних орієнтирів, еколого-інноваційного управління та корпоративної соціальної відповідальності в єдину систему знань, що створює науково-практичне підґрунтя для сталого розвитку автотранспортних підприємств у XXI столітті.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні підходи до визначення поняття «корпоративне управління»

Корпоративне управління є надзвичайно актуальною темою в сучасному бізнес-середовищі. Корпоративне управління спрямоване на оптимізацію внутрішніх процесів та ресурсів компанії. Воно дозволяє досягти вищого рівня ефективності в роботі організації та максимізувати прибутковість. Корпоративне управління включає в себе встановлення чітких стандартів, процедур та відповідальності, що сприяє створенню прозорого та відкритого бізнес-середовища. Ефективне корпоративне управління допомагає запобігати конфліктам інтересів, корупції та іншим ризикам, що можуть виникнути в організації. Інвестори надають велику увагу якості корпоративного управління при виборі компаній для інвестування. Сильна система корпоративного управління може стати ключовим чинником для залучення інвестицій та підвищення довіри інвесторів.

Ефективне корпоративне управління допомагає створити механізми співпраці та внутрішнього злагодження, що сприяє стійкості та тривалості бізнесу. З розвитком регуляторного середовища та зростанням вимог до компаній, корпоративне управління стає необхідним для відповідності законам та нормативам. Етичні питання та соціальна відповідальність стають все більш важливими для споживачів та інвесторів. Корпоративне управління дозволяє враховувати ці аспекти у стратегії розвитку компанії. Усі ці аспекти підкреслюють, що корпоративне управління є ключовим компонентом успішного та стійкого функціонування організації.

У сучасному глобальному бізнес-середовищі та економічній дійсності виникає проблема точного та всеосяжного визначення поняття «корпоративне управління». Сприйняття та інтерпретація цього терміну може варіюватися в залежності від культурних, юридичних та інституційних контекстів. Окрім того, швидка зміна технологічного ландшафту, економічних умов та міжнародних стандартів додає складностей до чіткого визначення та розуміння сутності корпоративного управління. У зв'язку з розмаїттям секторів

та галузей, важливо враховувати, що підходи до корпоративного управління можуть мати свої особливості та принципи в залежності від контексту (наприклад, в публічних компаніях, державних установах чи неприбуткових організаціях). Однак правильне та узгоджене розуміння корпоративного управління є ключовим фактором для досягнення успіху та стійкого функціонування будь-якої організації чи компанії. Тому, вирішення цієї проблеми важливе для правильної організації управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей.

Аналіз джерел з визначення корпоративного управління включає в себе розгляд різних визначень та підходів, які надаються авторитетними джерелами. Різні вчені, а також міжнародні фундації пропонують відповідні визначення поняття корпоративного управління (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «корпоративне управління»

Автор	Поняття
1	2
Професійна Асоціація Корпоративного Управління (CGPA) [1]	Корпоративне управління – це система, за допомогою якої корпорація керується та контролюється в інтересах всіх її учасників. Основна мета корпоративного управління – створення, збереження та збільшення цінності для всіх зацікавлених сторін
Світова Організація Торгівлі (WTO) [2]	Корпоративне управління – це сукупність систем, правил, методів та процесів, за допомогою яких корпорація керується та контролюється для досягнення своїх стратегічних цілей та забезпечення відповідності законам та нормам
Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) [3]	Корпоративне управління – це сукупність взаємопов'язаних засад, правил та процедур, за допомогою яких відбувається управління корпорацією. Ці принципи сприяють створенню ефективної, відповідальної та стійкої системи управління
Д.М. Васильковскій [4]	Корпоративне управління – це набір інструментів, що дозволяють розділяти функції контролю та управління і погоджувати між собою інтереси власників і менеджерів, інтереси ради директорів і генерального директора як керівника компанією, то стає очевидним, що в нашій країні воно отримало широке розповсюдження
Р. Заман [5]	Концепція корпоративного управління визначається як структура, що визначає права та обов'язки між сторонами, які мають частку в фірмі, а також конфігурації організаційних процесів, що впливають як на фінансові, так і на нефінансові результати на рівні фірми
М. Зінюк, Н. Деєва, К. Богатирьова, С. Мельниченко, Д. Файвішенко, М. Шевчун [6]	Корпоративне управління є важливою основою для забезпечення ефективного, прибуткового та етичного розвитку бізнесу, а цифровізація структури потребує реформування на всіх рівнях організації та принесе значні результати в довгостроковому плані

Продовження табл. 1

1	2
П. Ілієв [7]	Корпоративне управління – це сукупність практик фірми, спрямованих на мінімізацію тертя та пом'якшення агентських витрат
Л.Г. Ліпич, О.А. Хілуха, М.А. Кушнір [8]	Корпоративне управління – це механізм, який використовується для контролю та координації поведінки акціонерів, які співпрацюють з працівниками управління для ефективного виконання завдань, поставлених перед компанією
М.О. Ніколенко [9]	Під корпоративним управлінням слід розуміти систему правовідносин організаційного, майнового та немайнового характеру, що складають між засновниками, учасниками товариства (або особами, що їх представляють) та його органами чи посадовими особами з приводу організації діяльності господарського товариства та контролю за нею в межах реалізації корпоративних прав їх власників
Н.Ю. Подольчак, О.І. Білик, Ю.А. Джурик [10]	Корпоративне управління – це певна система управління, за якої виконавчий орган сприяє ефективному розвитку компанії, знаходячи підтримку в акціонерів та інших зацікавлених осіб, які спільно діють заради успішного майбутнього компанії
В. Царук [11]	Корпоративне управління – це сукупність взаємовідносин, які мають бути побудовані таким чином, щоб були досягнені основні цілі самої корпоративної структури з урахуванням балансу інтересів з її стейкхолдерами
А. Шарма [12]	Корпоративне управління спрямоване на збалансування 4М (гроші, робоча сила, машина та управління) для гармонізації інтересів різних зацікавлених сторін та компанії. Корпоративне управління охоплює більш широкий спектр питань, пов'язаних з корпоративним функціонуванням, що тягне за собою координацію взаємодії між численними особами та організаціями, пов'язаними з різними аспектами корпоративної діяльності
Т. Швидка, К. Халецька [13]	Корпоративне управління – це керівництво діяльністю господарського товариства через його органи управління з використанням розроблених методів і напрямів, за допомогою яких здійснюється контроль за діяльністю й досягненням мети товариства, виконання поставлених завдань, здійсненням фінансових операцій, а також керівництво у сфері забезпечення відповідності діяльності товариства вимогам законодавства України
М. Шкільняк [14]	Корпоративне управління – це система взаємодії між органами управління компанії, акціонерами і зацікавленими особами, яка відображає баланс їх інтересів та спрямована на отримання максимального прибутку від діяльності компанії у відповідності з чинним законодавством та врахуванням міжнародних стандартів

Різні вчені та дослідники можуть надавати власні визначення корпоративного управління в залежності від своїх наукових досліджень та методологічних підходів. Узагальнімо три основних точки зору на визначення поняття «корпоративне управління».

Перша точка зору, якої дотримуються Міжнародні фундації [1-3] й такі вчені, як Р. Заман [5], Л.Г. Ліпич, О.А. Хілуха, М.А. Кушнір [8], М.О. Ніколенко [9], Н.Ю. Подольчак, О.І. Білик, Ю.А. Джурик

[10], В. Царук [11], М. Шкільняк [14], є найпоширенішою й розглядає корпоративне управління як систему або структуру прав і обов'язків. З цієї перспективи, корпоративне управління означає встановлення чітких правил і відповідальностей в організації, що забезпечує ефективний контроль та управління діяльністю компанії. Це включає в себе призначення керівництва, розподіл влади, визначення рішень та механізми контролю за їх виконанням. Важливою частиною цієї концепції є створення системи взаємозв'язків та взаємодії між різними рівнями управління.

Друга точка зору розглядає корпоративне управління як сукупність практик фірми. До цього напрямку досліджень можна віднести Д.М. Васильковського [4], М. Зінюка, Н. Деєву, К. Богатирьову, С. Мельниченко, Д. Файвішенко, М. Шевчун [6], П. Ілієва [7], Т. Швидка, К. Халецька [13]. Це означає, що корпоративне управління включає в себе конкретні стратегії, методи та прийоми, які використовуються компанією для досягнення своїх цілей. Сюди входять питання прийняття рішень, розробка стратегій, управління ризиками, забезпечення фінансової стійкості тощо. В цьому контексті, корпоративне управління спрямоване на забезпечення оптимальної ефективності та результативності фірми.

Третя точка зору, що належить таким вченим, як А. Шарма [12], підкреслює збалансування грошей, робочої сили, технологій та управління для гармонізації інтересів різних зацікавлених сторін та компанії. Це означає врахування потреб акціонерів, співробітників, клієнтів та інших учасників, а також забезпечення взаємовигідних відносин між ними. Головною метою такого підходу є створення стійкого та конкурентоспроможного бізнесу, який задовольняє потреби всіх зацікавлених сторін.

Отже, корпоративне управління може бути розглянуте з різних точок зору, проте всі вони спрямовані на досягнення ефективного та стійкого функціонування компанії. Врахування цих аспектів дозволяє розуміти важливість правильної організації управління для успішної діяльності підприємства.

Корпоративне управління, яке широко розглядається більшістю дослідників, розглядається як всеосяжна концепція, що охоплює різноманітні аспекти, такі як правові рамки, організаційні структури, управління персоналом, інформаційні системи та культурні цінності. Вона також охоплює традиційні функції управління та регулювання відносин між власниками бізнесу та менеджерами вищого рівня.

Отже, різні точки зору на визначення корпоративного управління підкреслюють необхідність всебічного вивчення й розуміння його сутності, формулювання поняття.

Загалом, аналіз різних джерел показує, що корпоративне управління спрямоване на ефективне керування та контроль компанії в інтересах всіх її учасників. Важливими аспектами є створення цінності, відповідальність, врахування інтересів зацікавлених сторін, дотримання правил та норм.

Корпоративне управління здійснюється широким колом осіб (акціонери, рада директорів, генеральний директор, менеджери різних рівнів керування), носить переважно стратегічний характер та націлене на успішне функціонування корпорації у зовнішньому середовищі (захист прав акціонерів, взаємодія органами влади, партнерами, кредиторами). Вчені часто звужують поняття корпоративного управління до організаційних функцій, виконання рішень та вказівок ради директорів або плутають це поняття з корпоративним менеджментом, вважаючи їх синонімами. Ця дефініція може мати різні тлумачення в різних культурних, економічних та правових контекстах. Таким чином, існує необхідність уточнення поняття «корпоративне управління» з використанням наукового підходу.

Для визначення сутності дефініцій «корпоративне управління» запропоновано застосування теорії динамічних інформаційних систем (ТДІС). При формуванні сутності поняття цікавим є один з методів ТДІС – категоріальний метод дворівневого тріадичного дешифрування базового поняття [16], що має когнітивний характер.

Використовувані в ТДІС категоріальні схеми представляють собою мову побудови повноцінної наукової теорії, що візуалізується. Основою категоріальної схеми є тріада, яка є єдиною формальною інтерпретацією вивченого поняття, що відображає його сутність.

Вибір тріади для визначення об'єкта дослідження обґрунтовується тим, що у більшості випадків двохелементна характеристика певного явища вичерпала себе, а більша кількість елементів призводить до складнощів у загальному розумінні даного явища. У зв'язку з цим тріадична інтерпретація вивченого об'єкта є необхідною і достатньою для повноцінного, вичерпного розуміння сутності того чи іншого явища.

Тріадичне розшифрування може здійснюватися на кількох рівнях, коли спочатку отримана тріада конкретизується шляхом

тріадичного розшифрування кожного наступного поняття окремо. Ця ітерація може відбуватися кілька разів в залежності від ступеня деталізації об'єкта дослідження. Об'єктивно достатньою вважається двоохривнева тріадична дешифровка поняття тим самим методом. Побудований таким чином дев'ятикутник надає можливість виявлення та осмислення прихованих аспектів розглянутого об'єкта [17, с. 95-96].

Далі в дослідженні передбачено застосування методу мутації (перестановки) категорій, який включає в себе наступні процедури. По-перше, мутація – перестановка дев'яти понять другого рівня відповідно до заданого математичного алгоритму за правилами, описаними мовою індексів допоміжних понять. Результатом процедури мутацій є нові тріади, що відображають різні аспекти об'єкта дослідження. По-друге, верстка - формування назв отриманих тріад, які у сукупності всебічно характеризують вивчений феномен. У результаті отримані поняття позначають своєрідний зріз предметної області, що потребує розробки для побудови повноцінної наукової теорії.

Тобто сутність цього методу полягає в тому, що на першому рівні дешифрування шукана категорія розкривається трьома поняттями, які в найбільшій мірі відображають природну сутність феномена, іменованого даною категорією. На другому рівні цей процес повторюється для дешифрованих понять. Важлива перевага даної методології полягає в більш широких межах визначення об'єкта дослідження, до якого в рамках системного підходу в економіці відносять соціально-економічні системи.

Проаналізуємо можливості вирішення цієї методичної задачі на прикладі застосування тріадичного дешифрування базового поняття до такого масштабного об'єкту дослідження, як «корпоративне управління». Онтологічні основи корпоративного управління можна представити у вигляді тріадичної схеми взаємопов'язаних між собою базових категорій: 0 – елементи («що»), 1 – процеси (здатності) («як»), 2 – результати («навіщо»). При цьому логіка взаємозв'язку цих категорій може трактуватися наступним чином: застосування здатностей підприємства («як») на елементах, що взаємодіють між собою («що»), має бути спрямоване на досягнення якісних і кількісних результатів виживання, функціонування і розвитку («навіщо»).

Принцип тріадичності забезпечує необхідний і достатній категоріальний базис, який дозволяє в повному обсязі розгорнути адекватну даній роботі ДІС. Виділимо наступну первинну категоріальну тріаду поняття і обґрунтуємо склад її елементів:

– Комплексні відносини. Корпоративне управління охоплює відносини між менеджментом компанії, радою директорів (наглядовою радою), контролюючими акціонерами, міноритарними акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Основними елементами взаємодії є власники (акціонери) підприємства, його менеджмент (адміністрація, правління) та інші стейкхолдери (інвестори, кредитори, постачальники, покупці, державні і місцеві органи влади, місцеве населення та інші заінтересовані особи).

– Комплексна діяльність. Управління являє собою усвідомлену цілеспрямовану діяльність суб'єкту управління, що здійснює систематичні, рівномірні, планомірні впливи на об'єкт управління з дотриманням норм та правил.

– Комплексні результати. Являють собою результат функціонування підприємства. Ключовою умовою сталого розвитку є позитивна динаміка ефективності підприємства. Вживають і розвиваються на ринку більш ефективні організації. Тому важливо правильно сформулювати цілі підприємства, які б відображали ефективність та результативність підприємства, з дотриманням принципів сталого розвитку та раціонального використання ресурсів.

Кожне з понять першого рівня, в свою чергу, розкривається трьома поняттями другого рівня деталізації:

[0] Успішні комплексні взаємовідносини формуються елементами: [0,0] менеджмент (адміністрація) підприємства, [0,1] власники підприємства, [0,2] інші стейкхолдери.

[1] Стратегічна комплексна діяльність розкривається за допомогою таких характеристик, як: [1,0] систематичність та рівновага, [1,1] стратегічна планомірність, [1,2] дотримання норм та правил.

[2] Комплексний результат включає в себе: [2,0] сталий розвиток, [2,1] досягнення цілей, [2,2] раціональне використання ресурсів.

Кожне з понять першого рівня, в свою чергу, розкривається трьома поняттями другого рівня деталізації. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Дворівневе дешифрування базової категорії «корпоративне управління»

Категорії 1-го рівня	Категорії 2-го рівня
[0] Комплексні відносини	[0,0] – Менеджмент
	[0,1] – Власники
	[0,2] – Інші стейкхолдери
[1] Комплексна діяльність	[1,0] – Системність і рівновага
	[1,1] – Стратегічна планомірність
	[1,2] – Дотримання норм і правил
[2] Комплексний результат	[2,0] – Сталий розвиток
	[2,1] – Досягнення цілей
	[2,2] – Раціональне використання ресурсів

Далі з метою формування другого рівня дешифрування необхідно виділити ще один комплекс категорій, що забезпечує дешифрування категорій першого рівня (рис. 1.1).

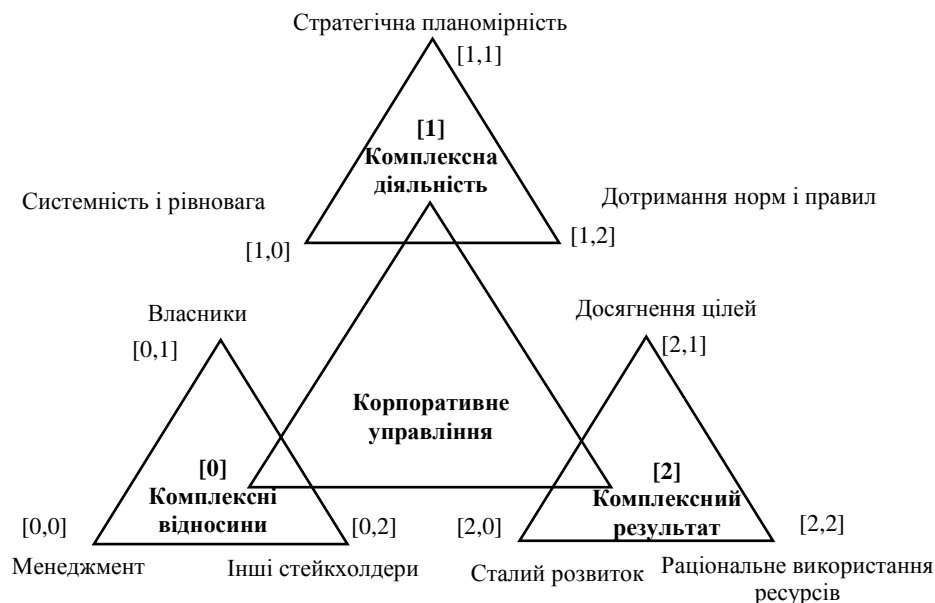


Рисунок 1.1 – Дворівневе тріадичне дешифрування поняття «корпоративне управління»

Таким чином, проведені дослідження дозволяють сформулювати наступне визначення. *Корпоративне управління* розуміється як систематична та планомірна діяльність щодо управління організацією (господарським товариством) для встановлення рівноваги у відносинах усіх учасників корпоративного управління (власників

(акціонерів), засновників, директорів, менеджерів та інших стейкхолдерів) за умови дотримання норм законодавства та правил ведення бізнесу, спрямоване на залучення та раціональне використання ресурсів при здійсненні стратегічного керівництва, для досягнення цілей функціонування організації (корпоративного підприємства) з дотриманням принципів сталого розвитку. Під час застосування методу дворівневого тріадичного розшифрування було сформовано початкову категоріальну схему, що відображає сутність корпоративного управління. Тріадичні комплекси допоміжних понять, синтезовані поняття в результаті процедури згортання та узагальнений аспект об'єкта дослідження наведені нижче (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Комплекси перестановки розшифровуючих понять та синтезовані поняття, що відображають предметну область корпоративного управління

Індекс схеми	Тріадичні комплекси вспоміжних понять	Синтезоване поняття	Загальний аспект корпоративного управління
1	2	3	4
А	[0,0] – Менеджмент [0,1] – Власники [0,2] – Інші стейкхолдери	[0] Комплексні відносини	Сутність корпоративного управління
	[1,0] – Системність і рівновага [1,1] – Стратегічна планомірність [1,2] – Дотримання норм і правил	[1] Комплексна діяльність	
	[2,0] – Сталий розвиток [2,1] – Досягнення цілей [2,2] – Раціональне використання ресурсів	[2] Комплексний результат	
Б	[0,0] – Менеджмент [1,0] – Системність і рівновага [2,0] – Сталий розвиток	Стратегічне управління	Керування підприємством
	[0,1] – Власники [1,1] – Стратегічна планомірність [2,1] – Досягнення цілей	Керівництво	
	[0,2] – Інші стейкхолдери [1,2] – Дотримання норм і правил [2,2] – Раціональне використання ресурсів	Корпоративна відповідальність	
В	[0,0] – Менеджмент [2,2] – Раціональне використання ресурсів [1,1] – Стратегічна планомірність	Ефективне управління	Стратегічне управління
	[0,1] – Власники [2,0] – Сталий розвиток [1,2] – Дотримання норм і правил	Корпоративна відповідальність	
	[0,2] – Інші стейкхолдери [2,1] – Досягнення цілей [1,0] – Системність і рівновага	Управління стейкхолдерами	

Закінчення табл. 1.3

1	2	3	4
Г	[0,0] – Менеджмент [0,1] – Власники [0,2] – Інші стейкхолдери	Управлінська команда	Керівництво організації
	[2,2] – Раціональне використання ресурсів [2,0] – Сталий розвиток [2,1] – Досягнення цілей	Стійкий розвиток	
	[1,1] – Стратегічна планомірність [1,2] – Дотримання норм і правил [1,0] – Системність і рівновага	Управління якістю	
Д	[0,0] – Менеджмент [1,0] – Системність і рівновага [2,0] – Сталий розвиток	Управління організацією	Корпоративний менеджмент
	[2,2] – Раціональне використання ресурсів [0,2] – Інші стейкхолдери [1,2] – Дотримання норм і правил	Стейкхолдерний підхід	
	[1,1] – Стратегічна планомірність [2,1] – Досягнення цілей [0,1] – Власники	Стратегічне управління	
Е	[0,0] – Менеджмент [2,2] – Раціональне використання ресурсів [1,1] – Стратегічна планомірність	Управління ресурсами	Стратегічне керівництво
	[1,0] – Системність і рівновага [0,2] – Інші стейкхолдери [2,1] – Досягнення цілей	Управління стейкхолдерськими відносинами	
	[2,0] – Сталий розвиток [1,2] – Дотримання норм і правил [0,1] – Власники	Стійке управління	

Розшифруємо синтезовані поняття індексу схеми Б. Стратегічне управління включає в себе елементи системності, рівноваги і сталого розвитку, що дозволяє організації ефективно працювати в довгостроковій перспективі. Керівництво включає в себе власників, встановлює стратегічну планомірність для досягнення цілей організації. Корпоративна відповідальність включає в себе урахування інтересів інших стейкхолдерів, дотримання норм і правил, а також раціональне використання ресурсів для досягнення суспільно-економічних цілей.

Загальним терміном, який об'єднує ці поняття, може бути «Керування підприємством». Керування підприємством включає в себе стратегічне управління, керівництво та корпоративну відповідальність. Цей термін вказує на комплексний підхід до

керування організацією, що включає в себе врахування стратегічних цілей, внутрішніх процесів та відповідальність перед різними стейкхолдерами.

Розшифруємо синтезовані поняття індексу схеми В. Ефективне управління включає в себе менеджмент, стратегічну планомірність та раціональне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей та завдань. Корпоративна відповідальність охоплює власників, дотримання норм і правил, а також прагнення до сталого розвитку. Управління стейкхолдерами включає в себе взаємодію з іншими стейкхолдерами (інші стейкхолдери), досягнення цілей та урахування системності та рівноваги в управлінні.

Загальним терміном, який об'єднує ці поняття, може бути «Стратегічне управління». Стратегічне управління включає в себе елементи ефективного управління, корпоративної відповідальності та управління стейкхолдерами для досягнення стратегічних цілей та завдань організації.

Розшифруємо синтезовані поняття індексу схеми Г. Управлінська команда включає менеджмент (управління), власників та інших стейкхолдерів і групує їх як ключових учасників у процесі управління організацією. Стійкий розвиток включає в себе раціональне використання ресурсів, досягнення цілей та забезпечення сталого розвитку організації. Управління якістю включає в себе стратегічну планомірність, дотримання норм і правил, а також системність і рівновагу у процесі управління.

Загальним терміном, який об'єднує ці поняття, може бути «Керівництво організації». Керівництво організації включає в себе управлінську команду, стійкий розвиток та управління якістю як ключові компоненти управління організацією.

Розшифруємо синтезовані поняття індексу схеми Д. Управління організацією включає в себе елементи менеджменту, системності і рівноваги, а також стрімкого розвитку для ефективного функціонування організації. Стейкхолдерний підхід включає в себе раціональне використання ресурсів, увагу до інших стейкхолдерів і дотримання норм і правил для досягнення балансу між потребами різних зацікавлених сторін. Стратегічне управління включає в себе стратегічну планомірність, досягнення цілей та увагу до інтересів власників для успішного управління організацією.

Загальним терміном, який об'єднує ці поняття, може бути «Корпоративний менеджмент». Корпоративний менеджмент включає

в себе управління організацією, стейкхолдерний підхід і стратегічне управління для ефективного функціонування та досягнення цілей організації.

Розшифруємо синтезовані поняття індексу схеми Е. Управління ресурсами включає в себе елементи менеджменту, стратегічної плановірності та раціонального використання ресурсів для досягнення поставлених цілей та завдань. Управління стейкхолдерськими відносинами включає в себе системність і рівновагу у взаємодії з різними стейкхолдерами, а також досягнення цілей, враховуючи інтереси інших стейкхолдерів. Стійке управління включає в себе дотримання норм і правил, увагу до інтересів власників та прагнення до сталого розвитку організації.

Загальним терміном, який об'єднує ці поняття, може бути «Стратегічне керівництво». Стратегічне керівництво включає в себе ефективне управління ресурсами, управління стейкхолдерськими відносинами та забезпечення стійкого розвитку організації.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що деякі схеми мають однакові тріади (наприклад, схеми В і Е). Однак автори спеціально не допускають повторного синтезу понять в межах ідентичних тріад. Кожна категоріальна схема розглядається як можливість виявлення нових аспектів, що дозволяє повноцінно побудувати нове знання щодо визначення корпоративного управління. Загалом отриманий тезаурус предметної області корпоративного управління надає системне уявлення про вивчений феномен, на відміну від наявних у літературі розробок.

Корпоративне управління охоплює всі аспекти управління, організації та контролю в компанії з метою забезпечення ефективності, сталості та відповідності інтересам різних стейкхолдерів. З іншого боку, корпоративне управління зосереджується на конкретних аспектах управління компанією, таких як планування, організація, лідерство та контроль. Воно зосереджено на керівництві командами та забезпеченні виконання поставлених завдань, досягненні стратегічних цілей та керуванні ресурсами. Отже, корпоративне управління включає в себе різні аспекти, такі як управління відносинами зі зацікавленими сторонами, їх захист та інше.

Було проведено аналіз поняття корпоративного управління, в результаті чого були визначені загальні та конкретні характеристики цього поняття. Для формулювання визначення корпоративного

управління було запропоновано застосування теорії динамічних інформаційних систем (ТДІС). Використання теорії динамічних інформаційних систем в контексті визначення корпоративного управління дозволило систематизувати та узагальнити ключові аспекти цього поняття. Встановлене визначення становить важливий крок у розумінні та аналізі принципів та механізмів, які лежать в основі ефективного корпоративного управління.

Застосування методу мутацій тріад дозволило здійснити перестановку вторинних понять вихідної категоріальної схеми, що відображає суть корпоративного управління, сконструйованої в результаті застосування методу дворівневого тріадичного декодування.

Такий підхід дозволяє компаніям підходити до корпоративного управління системно та з урахуванням його динамічного характеру. Це, в свою чергу, сприяє подальшим дослідженням сутності та особливостей використання корпоративного управління в сучасній бізнес-практиці. Це дозволило доповнити етимологічно-семантичну складову теоретичних та методологічних основ корпоративного управління в підприємствах на основі принципів сталого розвитку.

1.2. Життєздатність підприємств у контексті сталого розвитку

В умовах сучасної економічної кризи, викликаній спочатку пандемією коронавірусу, а потім воєнними діями в Україні, актуалізується проблема забезпечення життєздатності підприємств, наголошуючи на необхідності використання нових підходів до системи управління підприємств, базуючись на парадигмі сталого розвитку. Пандемія COVID-19 порушила звичні зв'язки між виробниками і споживачами в усьому світі і внесла серйозні зміни в бізнес транспортних і логістичних компаній, завдала серйозного удару по світовій логістиці. Війна в Україні та санкції проти РФ призвели до радикальних змін у ланцюгу поставок у всьому світі. Це поставило на межу виживання велику кількість автотранспортних підприємств в Україні та світі.

В Україні повномасштабні бойові призвели до великих втрат через руйнування та пошкодження транспортної інфраструктури, промислових та транспортних підприємств тощо. Найбільше постраждали житлові будівлі, транспорт, торгівля та промисловість. З початку вторгнення третина українців були змушені покинути свої

домівки та переїхати в інші місця в Україні або за її межами. Близько 6 мільйонів українців покинули країну і досі проживають в інших країнах, це еквівалентно 14–15 відсоткам постійного населення України станом на 1 січня 2022 року [188]. Згідно спільної оцінки, яку провели KSE Institute, урядові органи за керівництва Мінреінтеграції, Мінрегіону та Мінінфраструктури у співпраці з іншими міністерства та партнерськими організаціями в рамках діяльності Національної ради з відновлення України від наслідків війни, було визначено, що загальна сума прямих збитків інфраструктури станом на 5.09.2022 р. сягає 114.5 млрд. доларів [19]. У східних та південних областях України пошкоджено та зруйновано 412 промислових підприємств, сума збитків складає 9.7 млрд. доларів. Мінімальні потреби у відновленні галузей сягають вже 197.8 млрд. доларів. Найбільші потреби у відновленні необхідні для житлового фонду – 75.3 млрд. доларів, інфраструктури – 51.1 млрд. доларів та підприємств і промисловості – 19.7 млрд. доларів [19].

Крім економічних та соціальних, країна має також екологічні збитки. За сім місяців повномасштабної війни Україні було завдано збитків на 1 трлн. грн. [20]. Приблизна сума збитків довіллю майже 36 млрд. доларів, з них 11,4 млрд. – це збитки, завдані ґрунтам, а 24,6 млрд. – збитки внаслідок забруднення повітря. Таким чином, потрібно не тільки відбудувувати інфраструктуру країни та підприємства, а й приділяти особливу увагу соціальним та екологічним аспектам.

Крім того особливої актуальності набувають питання формування довгострокової життєздатності підприємств, для чого потрібно переосмислювати питання цільового управління цими підприємствами відповідно до проблем та загроз, які виникають в теперішній час перед суспільством. Тобто, підприємства повинні орієнтуватися не тільки на власне виживання та розвиток, отримання власних економічних вигід, а й на створення економічного, соціального та екологічного благополуччя суспільства. Наприклад, створення робочих місць, сплату податків, роботу з місцевими підприємствами, відновлення та оновлення соціальної структури шляхом надання можливостей професійної підготовки та перепідготовки, медичного обслуговування, надання різних пільг, знаходити способи скорочення залежності від обмежених ресурсів та використання відновлюваних ресурсів, поліпшення та відновлення якості води, повітря та інших елементів довкілля, роблячи світ більш

здоровим та благополучним місцем. Було б справедливо припустити, що ідея сталого розвитку зараз важливіша, ніж будь-коли раніше.

У сучасних реаліях в усьому світі розвиток суспільства пов'язаний з певними економічними, соціальними, екологічними проблемами. Великий бізнес, будучи частиною суспільства, багато в чому зумовлює вектор його розвитку. Ділова спільнота вийшла на етап переосмислення самої суті сучасного бізнесу, а саме: у чому полягає його парадигма, якими повинні стати стратегічні цілі і як потрібно взаємодіяти з державою та суспільством [21, с. 18]. На зміну «корпоративному егоїзму» поступово приходять новий мейнстрим підприємницької діяльності – соціальна сенсибілізація, під якою розуміється перманентна увага суб'єктів економіки до запитів суспільства [21]. Найпоширенішими прикладами практичного застосування теоретичних засад соціальної сенсибілізації у бізнес-практиці є концепція управління сталим розвитком [22-27], яка нині стала невід'ємною складовою політики успішних корпорацій. Функціонування та сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі залежить від його життєздатності.

Міжнародна організація праці (МОП) давно працює в напрямках сприяння життєздатним підприємствам та забезпечення сталого розвитку. МОП було розроблено Ресурсна платформа «Гідна праця в цілях забезпечення сталого розвитку» та Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року, де одним з важливих результатів заявлено сприяння життєздатним підприємствам [28]. Так, автори С. Бариле та ін. [29] і МОП [30] наголошують, що поняття «життєздатні підприємства» взаємопов'язане з трьома складовими сталого розвитку – економічною, соціальною та екологічною. МОП сприяє розвитку не яких завгодно підприємств, але лише таких, які є економічно життєздатними, соціально відповідальними і екологічно свідомими [30]. МОП визначає, що такі підприємства можуть процвітати в тому випадку, коли дотримані наступні базові умови: наявність якісного управління і дієвого соціального діалогу; ефективність цивільних і політичних інститутів й процесів; макроекономічна стабільність і раціональне управління економікою; соціальні відносини і культура, що підтримують підприємства і підприємництво; адекватна фізична інфраструктура та інформаційно-комунікаційні технології; доступність освіти для підготовки кваліфікованої робочої сили; наявність правил і механізмів, що сприяють рівноправності і соціально-економічній

інтеграції; а також наявність ділової практики, що скорочує екологічний збиток і створює стимули для економічної активності при нейтральному рівні викидів вуглецю [30].

Таким чином, виникає потреба в управлінні життєздатними підприємствами автомобільного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища на основі парадигми сталого розвитку. Для цього потрібно розглянути наявні підходи до моделей сталого розвитку підприємства та виділити їх основні складові або сфери.

Аналіз наукових літературних джерел з досліджуваного питання показав, що незважаючи на велику кількість розробок, присвячених дослідженню концептуальних основ щодо управління підприємством на засадах сталого розвитку (з точки зору розгляду аспекту взаємодій у внутрішньому та зовнішньому середовищах), у працях науковців відсутній єдиний підхід до виділення компонентів в концепції сталого розвитку та формуванні моделі сталого розвитку підприємства.

Розглянемо найбільш поширені підходи та моделі сталого розвитку підприємства. Так, згідно підходу американського економіста Дж. Елкінгтона [31, с. 48] з позиції «потрійної результативності діяльності» (triple bottom line), кожне підприємство несе економічну, екологічну та соціальну відповідальність перед суспільством, тим самим забезпечуючи свою життєздатність. Дещо інший підхід з позиції зацікавлених сторін запропонував Е. Фрімен [32], який отримав назву нормативний підхід, та дозволив описати відносини між підприємствами і групами осіб, зацікавленими в їх діяльності. Відповідно до цієї теорії, підприємство несе моральну відповідальність не перед суспільством в цілому, а тільки перед зацікавленими сторонами, до яких відносяться: акціонери, працівники підприємства, постачальники, споживачі і територіальні громади, в яких здійснює свою діяльність [32, с. 32].

Моделі триєдиної концепції сталого розвитку, які виділяли три компоненти сталого розвитку (економічну, соціальну, екологічну) також пройшли певний шлях еволюції [33]. Спочатку виникла модель "Міккі Маус" в якій було розглянуто три сфери окремо та виділено у пріоритет саме економічну сферу. Наступна модель "биче око" (або сильна) наведена у вигляді ієрархічного розташування економічної, соціальної та екологічної сфер, де пріоритет надається екології, як найбільшій сфері. Найбільш розповсюджена модель сталого розвитку

отримала назву баланс сфер (або слабка модель), та наведена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Триєдина концепція сталого розвитку [32, с. 26]

На думку більшості вчених, ця модель концепції сталого розвитку базується на методичному підході, при якому екологічний соціальний та економічний компоненти наведені як рівноправні компоненти цілісної системи, таким чином їх взаємодії виникають певні властивості системи або характеристики (життєздатний, допустимий, справедливий та сталий розвиток).

Розглянуті моделі побудовані для суспільства в цілому, але її можна адаптувати для формування моделі концепції сталого розвитку життєздатного підприємства. Більшість науковців [33-36], які досліджували сталий розвиток підприємства, приймали трикомпонентну модель майже без змін (або з певним доопрацюванням). Наприклад, в своїх роботах дослідники [33, 19] виділяють три сфери (економічну, екологічну та соціальну) в зовнішньому середовищі підприємства та розглядають як вони впливають безпосередньо на підприємство. Інший підхід у авторів [34, 18], які виділяють в середині підприємства економічну, соціальну, екологічну підсистеми (компоненти). В запропонованих моделях недоліком є те, що науковці не розглядають взаємодію (чи взаємовідносини) підприємства з кожною сферою середовища.

Не згодні з цим підходом автори Белякова Г.Я., Озерова М.Г., Гаврилова О.Ю. [37, с. 62], вони пропонують концептуальну модель в іншій формі. На думку дослідників системоутворюючими блоками сталого розвитку є економічна і соціальна підсистеми, які мають тісний зв'язок між собою. При цьому ці підсистеми знаходяться у нерозривному зв'язку та під впливом екологічної підсистеми. Цікавим в запропонованій моделі є те, що соціальна та економічна підсистеми об'єднані екологічною підсистемою.

В останні роки широкого поширення набула концепція сталого розвитку ESG [38, 39], яка передбачає врахування трьох показників: здійснення екологічного споживання ресурсів та дбайливого ставлення до навколишнього середовища (E – environmental), виконання соціальних зобов'язань перед співробітниками, споживачами та суспільством загалом (S – social), а також корпоративного управління, спрямованого на побудову дружніх взаємин з державою, інвесторами та споживчим сектором з метою запобігання шкоді природним багатствам планети (G – governance). Принципи ESG були розроблені за посередництвом Організації Об'єднаних Націй (ООН) у 2005 році в першу чергу з метою боротьби зі зміною клімату, керівникам та менеджерам великих світових компаній було запропоновано включити ці принципи до своїх стратегій. Орієнтація на ESG-трансформацію виражена в 17 цілях у сфері сталого розвитку, сформульованих ООН у 2015 році. Ці цілі включають досягнення таких показників, як повсюдна ліквідація бідності, голоду та забезпечення здорового способу життя людей незалежно від віку та статі, створення стійкої інфраструктури відповідно до досягнень індустріалізації та інновацій, зменшення нерівності, турбота про збереження екосистем планети і т.п.

Бізнес, який претендує на високу ESG-оцінку, має відповідати стандартам розвитку у трьох категоріях: соціальній, управлінській та екологічній. Екологічні принципи визначають, наскільки підприємство дбає про навколишнє середовище і як намагається скоротити збитки, які завдає екології. Соціальні принципи показують ставлення підприємства до персоналу, постачальників, клієнтів, партнерів та споживачів. Щоб відповідати стандартам, бізнес має працювати над якістю умов праці, стежити за гендерним балансом чи інвестувати у соціальні проєкти. Управлінські принципи відповідають якості управління підприємством: прозорість звітності, зарплати менеджменту, здорову обстановку в офісах, відносини з акціонерами, антикорупційні заходи. Новим критерієм інвестиційної привабливості та вибору компаній (крім фінансових показників) стає дотримання емітента ESG-принципів. ESG-рейтинг формують незалежні дослідні агенції. Вони оцінюють розвиток компаній за трьома критеріями (E, S, G) і надають бали за стобальною шкалою. Недоліком даної оцінки є те, що немає єдиного підходу до формування рейтингу. Усі агенції аналізують відкриті дані про

компанії, але розраховують бали по-різному, і ESG-рейтинги різних агенцій можуть відрізнятися.

Таким чином, можливо зробити висновок, що серед авторів немає єдиної точки зору на модель стійкого розвитку підприємства, та її ключові елементи.

Концепція сталого розвитку базується на підході, в якому економічний, соціальний, екологічний компоненти представляються як рівноправні компоненти цілісної системи. Перетин між розглянутими сферами визначає умови розвитку, які можна визначити як життєздатні (екологічні та економічні), справедливі (соціально-економічні) та допустимі (екологічні та соціальні). Цю концепцію можна взяти за основу для виділення сфер стикання інтересів суспільства та підприємства.

Підприємство, як економічний суб'єкт, функціонує в певному економічному просторі, в якому відбуваються відносини між економічними суб'єктами та інших дій щодо виробництва, обміну, розподілу і споживання благ в умовах обмежених ресурсів для формування певних економічних результатів діяльності. В свою чергу підприємства взаємодіють та здійснюють свої функції в соціальному просторі, яке представлене суспільством. Соціальна сфера включає процеси та відносини певних соціальних спільнот. В свою чергу економічні суб'єкти та суспільство знаходяться в навколишньому середовищі, що може бути названо екологічною сферою. Вона представлена екологічними факторами та в ньому проходить взаємодія людини на природи. В екологічній сфері живуть і працюють співробітники будь-якої компанії, а так само її партнери та клієнти, а також все суспільство. Підприємству для підтримки своєї довгострокової життєздатності та сталого розвитку необхідно взаємодіяти з кожним простором за допомогою певних підходів та інструментів.

Автори С.Л. Пакулін, А.А. Пакуліна [36] вважають, що при управлінні сталим розвитком підприємства, особливої уваги набуває система відносин та взаємодії. Основним завданням підприємств в сучасних умовах, яке сприятиме їх розвитку, є необхідність зміни соціальної орієнтації системи управління відповідно до адаптації підприємства до нестабільного середовища:

- упорядкованість системи відносин – здатність учасників соціально-економічних відносин адаптуватися до нестабільних факторів ринкового та соціального характеру;

- відкритість системи відносин – можливість підприємства шляхом реалізації соціальних проєктів адаптуватися до нестабільності факторів конкуренції та впливовості інноваційно-технологічних факторів;

- якість системи управління – здатність підприємства шляхом забезпечення відповідності взаємодії керуючої та керованої підсистем прийнятній стратегії розвитку адаптуватися до нестабільності економіко-інвестиційних, інституціональних, екологічних факторів і отримати внаслідок цього певні ефекти соціально-орієнтованої діяльності;

- стратегічна сталість системи відносин – можливість підприємства шляхом реалізації стратегії управління соціально-орієнтованим розвитком підприємства адаптуватися до факторів ринкової нестабільності [36].

Тобто, відносини (взаємини) з зацікавленими сторонами є як основою сталого розвитку, так і підтримання довгострокової життєздатності підприємств. У своєму різноманітті стейкхолдерів прийнято розділяти на дві групи: внутрішні і зовнішні. До внутрішньої групи зацікавлених сторін відносять персонал, включаючи менеджмент і співробітників, раду директорів і акціонерів. До зовнішньої групи зацікавлених сторін відносять споживачів, постачальників, державу, засоби масової інформації, ділових партнерів, місцеві спільноти, громадські організації, конкурентів та ін. Відносини з партнерами підприємства формуються в економічній та соціальній площині, не залежно від того, до якої групи суб'єктів належить певний партнер.

Цієї ж думки дотримуються й автори [40, 41], які в існуючу модель концепції сталого розвитку запропонували ввести інституційний вимір або фактор. Але в роботі [40] інституційний вимір стосується організації взаємовідносин між людьми в суспільстві, а автор [41] розглядає інституційний фактор з точки зору управління, регулювання економічних, громадських взаємовідносин в політичній сфері. Цікавим в цих роботах є те, що розглядаються чотири складових сталого розвитку, та кожній складовій відповідає певний капітал. Так, Буринська О.І. [40] удосконалила призму сталого розвитку та запропонувала загальне бачення сталого розвитку з таких позицій:

- екологічний вимір («природа») охоплює весь природний капітал, який ділиться на невідновлювані та відновлювані запаси ресурсів;

- економічний вимір («артефакт») складається з усіх техногенних матеріальних цінностей, наприклад, будівлі й дороги (охоплює штучний капітал);

- соціальний вимір («розум») можна визначити як усвідомлення індивідуального суб'єкта (світогляд, знання та досвід) (охоплює людський капітал);

- інституційний вимір («інституція») стосується організації нашого суспільства і взаємин між людьми (охоплює соціальний капітал).

Таким чином, модель концепції сталого розвитку постійно еволюціонує, сучасні науковці додають нові складові, розглядають взаємозв'язок між ними, формують різні структури. Тому для подальших наукових досліджень потрібно розглянути всі елементи, які формують модель концепції сталого розвитку підприємства.

Відсутність системності та повноти формування концепції сталого розвитку підприємства перешкоджають розробці концептуальної моделі сталого розвитку життєздатного підприємства.

Холістична позиція в управлінні соціально-економічними системами полягає в пріоритетному розгляді цілого з точки зору виникнення в системі при взаємодії елементів нових якостей або цілісних властивостей, відсутніх у складових, що складають систему. Життєздатність підприємств формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, основою якої є взаємодія елементів загальної системи між собою.

Для визначення основних напрямків діяльності підприємства у межах парадигми сталого розвитку, потрібно сформувати модель концепції сталого розвитку підприємства та визначити її системоутворюючі компоненти на основі системного та холістичного підходів.

Розгляд будь-якого підприємства через його подібність до живого організму притаманний саме холістичному підходу. Автори [36] наголошують на тому, що «з кожним роком набуває актуалізації холістичний (цілісний) підхід, який орієнтується на системний характер того чи іншого явища, для нього ціле має значно більше значення ніж проста сума його складових. Цей підхід приділяє багато

уваги взаємозв'язкам та взаємодії між частинами цілого у вигляді системи”.

Відповідно до холистичної парадигми світ інтерпретується як система. Ключові поняття, що розкривають цілісність системи:

- світ як єдина система, що включає локальні, регіональні і глобальні підсистеми;
- світ як інтегрована система;
- світ як жива система, що самоорганізується;
- світ як система, що розвивається [42].

Е. Шварц [43] розглянув систему з точки зору холистичного підходу та визначив три нероздільні первинні категорії, присутні у всіх системах: об'єкти, відносини та ціле. Ці три види початкових інгредієнтів перебувають на рівних умовах – зокрема відносини, такі ж «реальні», як і об'єкти. Тобто автор вважає, що мінімальна система складається з тріади, яка представляє собою два взаємодіючих компоненти і одне ціле, що має привілейований онтологічний статус. Таким чином, при розгляді моделі сталого розвитку життєздатного підприємства як системи, потрібно приділяти увагу не тільки складовим елементам системи, а й взаємодіям між ними.

Перевагою сучасного бізнесу є його соціальна направленість та намагання поліпшити стан справ на територіях, де підприємство здійснює свою діяльність, у тому числі у напрямі сталого розвитку. Безсумнівно, підприємства повинні піклуватися про навколишнє середовище та розвивати екологічні проєкти. Підприємству необхідно брати на себе зобов'язання з постійного вдосконалення і підвищення результативності системи екологічного менеджменту через забезпечення екологічної безпеки своєї діяльності. Екологічна безпека є вкрай важливою. Це запорука проживання в екологічно чистому середовищі, вона сприяє життєдіяльності середовища взагалі та передбачає розумне задоволення екологічних потреб окремої людини, будь-якого підприємства та суспільства загалом. Впровадження системи екологічної безпеки на підприємстві впливає на економічну, соціальну та екологічні сфери, оскільки на підприємстві впроваджуються норми виробництва, праці, викидів, відходів, стандарти економії ресурсів та інше. Крім того, якщо підприємство бажає залишатись життєздатним впродовж тривалого періоду часу, то воно повинно звертати особливу увагу на забезпечення збереження навколишнього середовища, економію

ресурсів та підтримання здоров'я суспільства, зокрема своїх співробітників.

Парадигма сталого розвитку, що передбачає динамічний процес послідовних позитивних змін, які забезпечують збалансованість економічного, соціального та екологічного аспектів життя суспільства, повинна лежати в основі формування підходів до вирішення проблем життєздатності підприємств. Підприємство, як соціально-економічна система відповідає критеріям складної відкритої системи, в якій впорядкованість досягається регулярністю відносин між елементами структури. Впорядкованість між підсистемами підприємства може забезпечити підтримання стійкості самої системи за рахунок управління, орієнтованого на досягнення сталого розвитку. Стійкість підприємств як відкритих динамічних систем є надійною основою функціонування економіки регіонів і держав, і навпаки, зниження їх стійкості призводить до кризи всієї господарської системи країни.

В своїй науковій роботі [17] автор Федотова І.В. запропонувала модель підтримання життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку (рис. 1.3).

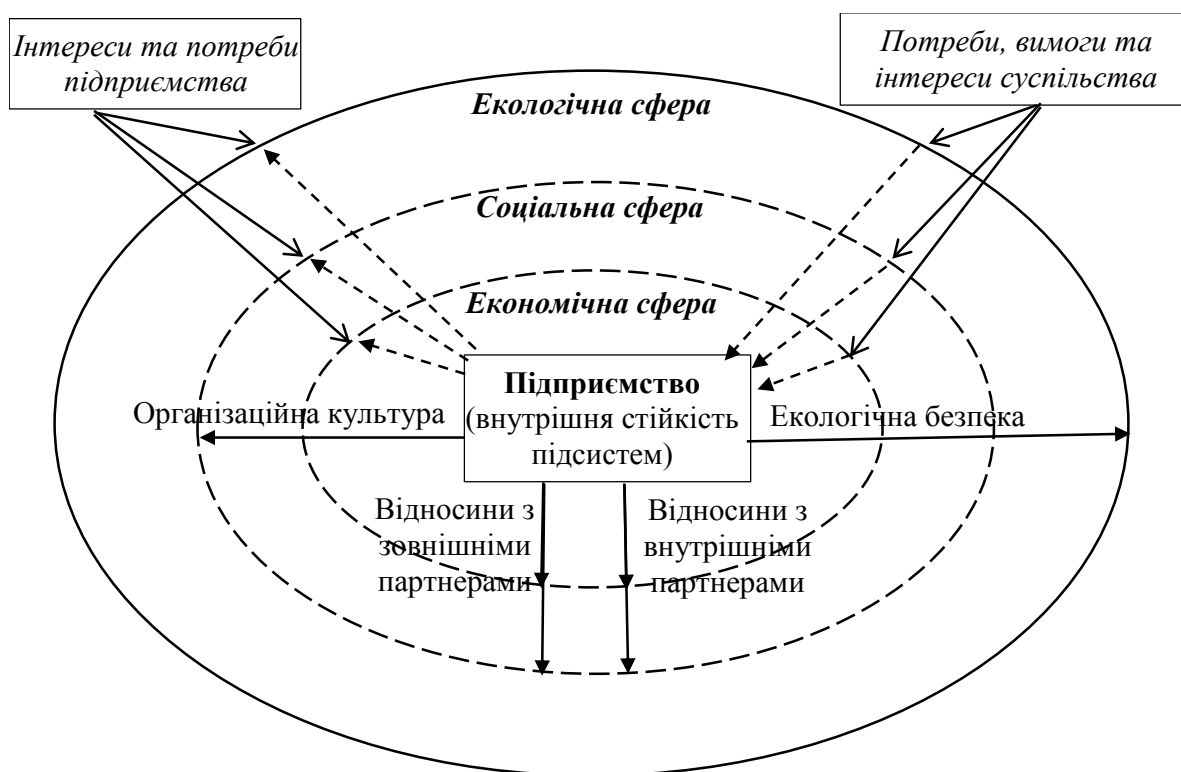


Рисунок 1.3 – Модель підтримання життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку [17]

В моделі підтримання життєздатності підприємства запропоновано ієрархічне розташування економічної, соціальної, екологічної сфер зовнішнього середовища підприємства. Запропоновані напрямки впровадження інструментів управління орієнтовані на збереження стійкості і життєздатності підприємства та підтримання його сталого розвитку. Іншими словами, це способи вирішення проблеми пристосування в ситуації, що склалася, відповідно до кожної сфери, з якою стикається підприємство.

Сучасні економічні та політичні реалії вимагають посилення трикомпонентної моделі сталого розвитку (рис. 1.2 та рис. 1.3). Удосконалюючи розроблену модель підтримання життєздатності підприємства, до соціальної складової сталого розвитку запропоновано додати політичну компоненту, яка відображає політичну волю представників влади до впровадження концепції сталого розвитку. Для того, щоб бути реалістичною та дієвою, концепція сталого розвитку повинна виробляти механізми прийняття ефективних і легітимних (що максимально враховують інтереси більшості держав) рішень в умовах наростання міжнародно-політичної конфліктності. Крім того, на рівні світової спільноти необхідно формувати нові інститути та правила поведінки, визначати та уточнювати цілі сталого розвитку, на рівні певних держав потрібно приймати відповідні законодавчі та нормативні акти для підтримання концепції сталого розвитку, контролювати діяльність підприємств, а також на рівні підприємств забезпечувати впровадження принципів та окремих цілей сталого розвитку у власну діяльність.

Таким чином, підприємство, як відкрита система, для досягнення цілей сталого розвитку взаємодіє з зовнішнім середовищем, яке представлено у вигляді сукупності трьох сфер: екологічної, соціально-політичної та економічної. Але триєдина концепція сталого розвитку відображає взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем, і до цієї моделі також потрібно додати підсистему, яка відповідає за управлінську складову підприємства, що відображена у концепції ESG, – корпоративне управління (governance). Ця складова орієнтована на формування взаємовідносин з зацікавленими сторонами в інших трьох сферах сталого розвитку (економічній, соціально-політичній та екологічній). У контексті прагнення підприємства до сталості та підтримання життєздатності, можемо окреслити ідеалізовану структуру множини пов'язаних підсистем. Ці підсистеми у взаємозв'язку

формують модель концепції сталого розвитку підприємства, наведену на рис. 1.4.

Запропонована модель дозволяє досягти довготривалої рівноваги між основними сферами сталого розвитку підприємства (економічною, соціально-політичною, екологічною та управлінською) з відповідними напрямками впровадження інструментів управління життєздатністю підприємства.

На думку авторів дослідження, концепція сталого розвитку нерозривно пов'язана з концепцією життєздатності. Концепція сталого розвитку базується на підході, в якому економічний, соціальний, екологічний та управлінський компоненти представляються як рівноправні компоненти цілісної системи.



Рисунок 1.4 – Модель концепції сталого розвитку життєздатного підприємства
(Джерело: розроблено авторами)

Збалансування економічних, соціальних, екологічних та управлінських компонентів з метою задоволення потреби суспільства, без шкоди для задоволення потреб майбутніх поколінь – це передумова сталого розвитку та ключові елементи життєздатності.

В центрі моделі розміщена сфера корпоративного управління як підсистема, яка відповідає за дотримання підприємством цілей сталого розвитку у власній діяльності, а також формує взаємовідносини з іншими підсистемами моделі. Розвиваючи вже існуючі підходи до концепції сталого розвитку, дану модель запропоновано назвати

ESPEG, тому що вона передбачає врахування чотирьох складових: екологічної (E – environmental), соціально-політичної (SP – socio-political), економічної (E – economical), а також корпоративного управління (G – governance). Крім того, в моделі стрілками наведено необхідність формування взаємовідносин з певними суб'єктами в рамках складової корпоративного управління з кожною сферою (економічною, соціально-політичною та екологічною). Модель відображає напрямки застосування інструментів корпоративного управління, за допомогою яких вони впливають на певну компоненту з якою взаємодіють, та відповідає на сучасні запити суспільства про життя в безпечному середовищі. Запропонована модель концепції сталого розвитку життєздатного підприємства показує основні компоненти системи управління підприємством на засадах сталого розвитку та сфери застосування інструментів управління для формування системи управління життєздатним підприємством.

Доведено, що життєздатність підприємства взаємопов'язана зі складовими парадигми сталого розвитку. Запропоновано чотирикомпонентну модель концепції сталого розвитку життєздатного автотранспортного підприємства, в якій представлено ієрархічне розташування економічної, соціально-політичної, екологічної та управлінської сфер підприємства, а також напрямки застосування інструментів управління, за допомогою яких воно впливає на певну сферу з якою взаємодіє. Обґрунтована модель сталого розвитку життєздатного підприємства автомобільного транспорту базується на засадах парадигми сталого розвитку, системному та холистичному підходах.

Удосконалена концептуальна модель сталого розвитку життєздатного підприємства дозволяє структурувати основні компоненти концепції з метою забезпечення ефективного управління життєздатним підприємством на основі збалансованості головних складових. Це в сукупності сприятиме розробці інноваційних підходів і методів управління життєздатним підприємством, забезпечуючи ефективність роботи та формування стратегічних переваг на конкурентних ринках.

Досягнення сталого розвитку національної економіки багато в чому залежить від стійкості та життєздатності функціонування підприємств, оскільки вони забезпечують реалізацію управлінських рішень вищого порядку. Дослідження життєздатності підприємств, розуміння того, на що здатне те чи інше підприємство в різних

умовах функціонування особливо важливе у ринковій економіці, в умовах господарської самостійності підприємств та суттєвої нестаціонарності (мінливості) зовнішніх умов. Стійкий розвиток та життєздатність підприємства безпосередньо пов'язані. Стійкий розвиток – це процес досягнення цілей, що включає забезпечення якісного рівня життя і добробуту людей без виснаження природних ресурсів. Життєздатність підприємства полягає у збереженні та підтримці високого рівня прибутку та зростання. Це можливо лише за умови правильного управління ресурсами, щоб зберігалася їх природна цінність. Тільки так можна досягати сталого розвитку та захищати життєздатність підприємства.

Сприяння життєздатним підприємствам є глибокою та широкомасштабною темою Міжнародної організації праці (МОП). До життєздатних підприємств МОП відносить малі, середні, великі та багатонаціональні підприємства, кооперативи, «зелені», тобто екологічно безпечні, та соціально орієнтовані підприємства, які співвідносять власні потреби та інтереси з потребами та інтересами людей і суспільства, що працюють на них, у широкому сенсі [44]. Сприяння таким підприємствам займає центральне місце в Програмі гідної праці, що реалізується МОП, успіх якої залежить від створення робочих місць, дотримання трудових прав, забезпечення соціального захисту та розвитку соціального діалогу. Ці завдання у свою чергу взаємопов'язані з глобальними цілями ООН, відомими як Цілі в галузі сталого розвитку. Суть такого розвитку – забезпечення загального добробуту у сьогоденні та майбутньому без шкоди для навколишнього середовища [44].

Транспортні підприємства України відіграють ключову роль у реалізації Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року та Національної транспортної стратегії України до 2030 року. Відповідно до цих стратегій метою є розвиток ефективної транспортної системи України, яка забезпечуватиме швидке та доступне переміщення людей та вантажів, що призведе до створення привабливих умов для інвестицій та покращення конкурентоспроможності країни. Для досягнення цих цілей транспортні підприємства повинні надавати якісні послуги з розвитку інфраструктури, включаючи покращення існуючих транспортних засобів, розвиток екологічно стійких транспортних маршрутів, створення нових транспортних засобів та інноваційних технологій. Транспортні підприємства надають транспортні послуги для

забезпечення потреб промисловості, торгівлі та туризму, що дозволяє створювати додаткові можливості для розвитку економіки країни. Вони забезпечують переміщення людей, вантажів та товарів по всій країні, що є важливою умовою для підвищення життєвого рівня населення та для соціально-економічного розвитку країни загалом. Транспортні підприємства надають також необхідну підтримку для побудови інфраструктури та забезпечення безпеки перевезень. Вони також відіграють ключову роль у зниженні рівня забруднення навколишнього середовища, надаючи альтернативні екологічно безпечні засоби пересування.

Незважаючи на те, що багато безпосередньо пов'язаних з життєздатністю підприємств і близькі (суміжні) питання знайшли широке відображення в економічній літературі та глибоко вивчені, вони не отримали належного узагальнення та розвитку у межах теорії життєздатності та проблематики, пов'язаної з усім комплексом питань управління життєздатним підприємством на основі парадигми сталого розвитку. В Україні лише деякі елементи концепції сталого розвитку знаходять своє відображення у практиці управління життєздатними підприємствами, а концептуальна модель управління життєздатним підприємством на засадах сталого розвитку перебуває в етапі формування. Відповідно до цього, особливу актуальність набуває формування концепції механізму управління життєздатним підприємством на основі імперативів стійкого розвитку, заснованої на синтезі сучасних теорій менеджменту та парадигми сталого розвитку.

Аналіз наукових літературних джерел з досліджуваного питання показав, що незважаючи на велику кількість розробок, присвячених теоретико-методологічному обґрунтуванню забезпечення життєздатності підприємств, дослідження концептуальних основ щодо управління життєздатним підприємством на засадах сталого розвитку (з точки зору розгляду аспекту взаємодій у внутрішньому та зовнішньому середовищах) все ще не знайшли відображення у працях науковців. Більшість запропонованих концепцій адаптовано до управління життєздатністю підприємств промисловості [45-48], банківської [49, 50] чи транспортно-логістичної сфери [17, 51], але в них практично відсутні розробки, щодо управління життєздатним підприємством на засадах сталого розвитку. Автори також розробляли концепції управління або забезпечення сталого розвитку підприємства [53-56], аналізуючи їх можливо зробити висновок, що відсутній єдиний підхід до методів і механізмів управління сталим

розвитком підприємства. Таким чином, виникає потреба в формуванні концептуальних основ управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища на основі парадигми сталого розвитку. Для цього потрібно розглянути наявні підходи до моделей сталого розвитку підприємств та виділити їх основні складові або сфери.

Сучасні підходи до моделей сталого розвитку підприємств містять три основні складові [53-63]: соціальну, екологічну та економічну. Соціальна відповідальність передбачає залучення підприємства до соціальних проектів та діяльності, що спрямована на підвищення життя людей. Екологічна відповідальність передбачає запобігання забруднення навколишнього середовища та підвищення ефективності використання природних ресурсів. Остання сфера сталого розвитку підприємств – економічна – передбачає підвищення ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності підприємства. Головним призначенням концепції управління життєздатних підприємств на засадах сталого розвитку є створення умов для досягнення підприємством поставлених цілей та завдань в економічній, екологічній та соціальній сферах з урахуванням інтересів стейкхолдерів (зацікавлених сторін).

Відсутність повноти та системності структури моделі сталого розвитку життєздатного підприємства перешкоджають формуванню концептуальних основ управління життєздатним автотранспортним підприємством.

Впровадження в діяльність автотранспортних підприємств концепції управління життєздатним підприємством на основі сталого розвитку допоможе підприємствам зрозуміти, як використовувати ресурси та інструменти для сталого розвитку. Важливо пам'ятати, що сталий розвиток допомагає підприємствам працювати безпечно і ефективно, та підтримує сприятливі умови розвитку майбутніх поколінь.

Перед тим, як формувати концептуальні основи управління життєздатним підприємством на засадах сталого розвитку, потрібно розглянути сутність понять «концепція» та «концепція управління». У «Словнику української мови» надано наступне визначення поняття «концепція»:

1. система доказів певного положення, система поглядів на те чи інше явище;
2. ідейний задум твору [57, с. 275].

Тобто, концепція – це ідея, поняття або загальний принцип, який стає основою для подальших дій, та визначає те, як потрібно працювати або рухатися у певному напрямку.

У сучасній дослідницькій теорії існує досить стійке поняття «концепції управління», як наукової категорії. В економічній літературі автори [58, 59] визначають концепцію управління як «систему ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства». Тобто, концепція управління – це поняття, яке описує структуру, процеси, принципи та правила, які потрібно дотримуватися при прийнятті рішень та проведенні дій у даній організації. Таким чином, структурно концепція може містити такі розділи, як характеристика об'єкта концепції, мета, завдання та основні принципи концепції, а також основні напрямки діяльності та механізм реалізації концепції.

Головною ідеєю, що відображає сутність концепції управління життєздатним автотранспортним підприємством, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовідносин підсистем підприємства, а також зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення підтримання життєздатності підприємства протягом тривалого періоду з урахуванням імперативів сталого розвитку. Стратегічною метою управління життєздатним автотранспортним підприємством є довгострокове управління його життєздатністю із максимально можливим рівнем ефективності відповідно до цілі задоволення потреби суспільства, без шкоди для задоволення потреб майбутніх поколінь. А пріоритетною оперативною метою управління виступає розроблення теоретико-методологічних, концептуальних і методико-прикладних засад управління життєздатним автотранспортним підприємством в умовах трансформації бізнес-середовища.

Для визначення напрямків розвитку життєздатності підприємства на основі парадигми сталого розвитку потрібно розглянути основні складові моделі сталого розвитку та впроваджувати їх в діяльність автотранспортного підприємства. У статті «Формування моделі концепції сталого розвитку життєздатного автотранспортного підприємства» автори Федотова І.В. та Бочарова Н.А. [56] запропонували модель концепції сталого

розвитку життєздатного підприємства – ESPEG, яка «передбачає врахування чотирьох складових: екологічної (E – environmental), соціально-політичної (SP – socio-political), економічної (E – economical), а також корпоративного управління (G – governance)». Таким чином, завдання концепції управління життєздатним підприємством на основі парадигми сталого розвитку потрібно формулювати не тільки відповідно до цілей концепції, а й базуючись на основних сферах сталого розвитку підприємства, які формують відповідні напрямки впровадження інструментів управління життєздатністю підприємства.

Для реалізації поставленої мети управління життєздатним автотранспортним підприємством необхідно вирішити наступні завдання:

- удосконалити багаторівневу рекурсивну модель життєздатної системи підприємства з використанням принципів побудови життєздатних систем та концепції сталого розвитку, розробити структуру підсистем внутрішнього середовища підприємства;

- запропонувати просторово-динамічний підхід до розвитку життєздатних підприємств, що базується на моделі еволюції життєздатної системи з точки зору хвилеподібного характеру розвитку, визначити її структуру та рівні;

- обґрунтувати концептуальні основи управління життєздатним підприємством автомобільного транспорту та сформулювати модель підтримки життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку і холістичного підходу;

- розробити адаптивно-орієнтовану систему корпоративного управління життєздатним підприємством на основі кібернетичного підходу;

- сформулювати теоретико-методичний підхід до оцінки рівня корпоративного управління підприємством на засадах сталого розвитку;

- удосконалити науково-практичний підхід до оцінки економічної складової сталого розвитку автотранспортного підприємства;

- обґрунтувати теоретико-методологічні засади формування технології взаємодій підприємства з партнерами в соціально-

економічному просторі, дослідити структуру суб'єктів зовнішнього середовища та факторів впливу на життєздатність підприємства;

- розвинути науково-методичні аспекти оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства з партнерами та визначення рівня їх відносин;

- сформуванню теоретико-методичний підхід до оцінки соціально-політичної складової сталого розвитку автотранспортного підприємства;

- удосконалити методичний підхід до визначення рівня стратегічної стійкості та життєздатності автотранспортного підприємства;

- удосконалити методичні засади оцінки екологічної складової сталого розвитку автотранспортного підприємства;

- узагальнити теоретико-методичні основи еколого-інноваційного управління підприємством, що зумовлює вибір пріоритетних напрямків упровадження екологічних інновацій на підприємстві та формування портфеля інноваційних проєктів;

- запропонувати інтегрований науково-методичний підхід до поліструктурної оцінки рівня сталого розвитку підприємства;

- обґрунтувати методичні засади розробки стратегії сталого розвитку та життєздатності підприємства.

Будь-яка система складається з двох елементів: суб'єкта та об'єкта управління. Оскільки, в якості об'єкту дослідження про формування концепції є процес управління життєздатним автотранспортним підприємством, то відповідно суб'єктом будуть виступати власники, персонал підприємства та інші зацікавлені сторони.

Відповідно до визначених мети, завдань, суб'єкта та об'єкта управління, реалізацію теоретико-методологічних основ потрібно здійснювати на трьох рівнях управління: первинному (постійна адаптація до зовнішніх умов), тактичному (удосконалення функціонування підприємства), стратегічному (формування основного напрямку розвитку підприємства). Враховуючи це, формується система управління життєздатним підприємством, яка виконує ряд функцій. На основі аналізу літературних джерел [60-63], можна зробити висновок, що на сьогодні до функцій управління відносять планування, прогнозування, організацію, координацію, регулювання, облік, аналіз, оцінку, мотивацію та контроль. В основі

розробки будь-якої концепції лежить ряд методологічних принципів, які визначають процедурну сторону проведеного дослідження. Сформульовані принципи управління життєздатним підприємством засновані на характеристиках підприємств як складних соціально-економічних систем. Базуючись на загальносистемних принципах побудови і функціонування системи управління організацією, сформовано універсальні принципи концепції управління [64, 65]: системності, самоорганізації, цілісності, науковості, ієрархічності, узгодженості цілей, гнучкості, адаптації, безпеки, емерджентності, стійкості, комплексності та інші.

Спеціальні принципи сформовані О.М. Парубець [66] на основі специфіки взаємодії суб'єктів транспортної галузі:

– принцип оптимальної відповідності розвитку суб'єктів потребам суспільства – внаслідок інноваційного розвитку та недостатнього задоволення потреб споживачів транспортних послуг система мережевих взаємовідносин суб'єктів транспортної діяльності з іншими суб'єктами господарювання не повною мірою враховує загальні інтереси країни та суспільства, виходячи з чого формування мережевих суб'єктів спочатку потрібно співвіднести інтереси, а громадські інтереси мають пріоритет над особистими інтересами;

– принцип взаємовигідного партнерства – в умовах розвитку мережевих зв'язків збільшення можливості перетину інтересів гравців ринку транспортних послуг розширює межі партнерської співпраці з попередньо перевіреними представниками транспортної галузі, зменшує кількість ієрархічних структур, а отже, призводить до збільшення в ефективності суб'єктних взаємодій;

– принцип екологічної обґрунтованості – формування структури мережі на ринку транспортних послуг призводить до збільшення навантаження на об'єкти мережі та збільшення забруднення навколишнього природного середовища, тому у взаємодії суб'єктів транспортної діяльності необхідно визначити ступінь їх відповідності досягненню сталого екологічного балансу та рівноваги існуючої екосистеми, забезпечити розвиток спільних екологічних ініціатив та запровадження сучасних технологій;

– принцип взаємозалежності і рівнозначності – фізичний, фінансовий та інформаційний характер взаємодій між суб'єктами транспортної мережі та іншими суб'єктами економіки має забезпечувати єдиний підхід до розвитку партнерства між ними незалежно від виду діяльності, форми власності та розміру;

– принцип економічної доцільності – має на увазі дослідження економічних та соціальних наслідків формування мережевих структур у галузі транспорту, визначення мережевих ефектів (зовнішніх і внутрішніх), які впливають на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів мережі на ринках транспортних послуг, як національному, так й міжнародному, за рахунок підвищення безпеки та якості перевезень, мінімізації транспортних витрат і тарифів, економії часу на їх здійснення, швидкості отримання необхідної інформації тощо.

Для розгляду системи управління життєздатним підприємством під час функціонування та сталого розвитку підприємства використовуються системний, холістичний підходи, концепції життєздатних систем і сталого розвитку.

З точки зору холістичної парадигми, життєздатне підприємство сприймається як складна система, яка складається з інтерактивних компонентів. Кожен з цих компонентів взаємодіє з іншими для досягнення вищих цілей. Ці цілі можуть бути економічні, соціальні, екологічні або інші типи. Кожна з цих цілей взаємодіє з іншими та допомагає утворити баланс між ними. Це забезпечить рівновагу у системі, яка дозволить підприємству зростати та розвиватися. В управлінні підприємствами при використанні холістичного підходу потрібно зосередитися на виявленні та досягненні нових якостей або цілісних властивостей, що появляються в системі в результаті взаємодії її складових, при пріоритетному розгляді системи в цілому. Холістичний підхід до життєздатного підприємства припускає, що ця життєздатність є результатом взаємодії кількох основних складових, таких як ринкове середовище, управління, ресурси і технології, та поведінка партнерів. Усі ці складові виступають в ролі одночасно задаваних та інтерактивних систем, що будують складну систему життєздатності підприємства. Ця система має багато протиріч і нелінійностей, які потребують зміни та адаптації до умов, що змінюються. Щоб забезпечити життєздатність підприємства, управлінцям потрібно включати ці складові до системи управління і використовувати нелінійні методи аналізу для зміни та адаптації відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Теоретико-методологічний, аналітичний та практичні базиси концепції управління життєздатним підприємством сформовано відповідно до напрямків розвитку життєздатності автотранспортних підприємств, які відображені в роботах [17, 51, 56].

Основою теоретико-методологічного базису концептуальних основ управління життєздатним підприємством на засадах сталого розвитку є сукупність цілі, завдань, принципів, рівнів, підходів та функцій управління, а також факторів, які впливають на систему управління АТП.

Теоретико-методологічний базис концепції управління життєздатним підприємством полягає в використанні таких теоретичних інструментів як теорія організацій та управління, системний аналіз, та регулятивні і правові теорії, парадигма сталого розвитку та концепція життєздатних систем. Це дозволяє виявити проблеми управління та намагатися знаходити найкращі способи їх вирішення.

Аналітичний базис концепції управління життєздатним підприємством полягає в аналізі реальних даних про підприємство, процеси управління та природу його бізнесу для того, щоб визначити проблеми та потенціальні перспективи його розвитку та підтримання життєздатності. Це дозволяє зробити прийняття дієвих рішень, що допомагають підприємству досягти позитивних результатів та забезпечити її стабільний розвиток. Він включає процеси управління життєздатним автотранспортним підприємством з урахування дотримання концепції сталого розвитку за певними напрямками: аналіз тенденцій розвитку транспортної галузі, визначення структури і факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, оцінка рівня взаємовідносин АТП з партнерами, оцінка корпоративного управління підприємством, оцінка економічної складової сталого розвитку АТП, оцінка соціально-політичної складової сталого розвитку АТП, оцінка екологічної складової сталого розвитку АТП, оцінка рівня сталого розвитку та життєздатності підприємства.

Практичний базис концепції управління життєздатним підприємством полягає в практичному застосуванні теоретичних і аналітичних методів управління для досягнення розумних та достатньо оптимальних результатів в інтересах підприємства. Це означає, що підприємство повинно використовувати такі інструменти управління, як розподіл обов'язків, контроль та мотивацію, стратегічне та тактичне планування, прийняття рішень, оцінку ризиків, та інші. Практичним базисом концептуальних положень є визначення стратегічних дій щодо розвитку взаємовідносин з зовнішніми та внутрішніми партнерами, корпоративної культури

підприємства, еколого-інноваційного управління, вибору та формування загальної стратегії сталого розвитку АТП та підтримання його життєздатності.

На основі взаємозв'язку елементів, що складають теоретико-методологічний, аналітичний та практичний базиси, запропоновані концептуальні основи управління життєздатним автотранспортним підприємством на засадах сталого розвитку, які наведено на рис. 1.5.

Сформовані концептуальні основи управління життєздатним підприємством автомобільного транспорту базується на сучасних підходах до управління, що дозволяє структурувати основні компоненти концепції з метою забезпечення ефективного управління життєздатністю підприємств на основі збалансованості головних складових.

Запропоновані концептуальні основи управління життєздатним підприємством на засадах сталого розвитку є ресурсом, за допомогою якого можлива реорганізація процесу управління організацією, орієнтованого на досягнення поставленої мети підтримання життєздатності та сталого розвитку підприємства, постійне вдосконалення інструментів їх досягнення, виявлення дестабілізуючих факторів та вироблення своєчасних рішень щодо усунення їх негативного впливу.

Доведено, що життєздатність підприємства взаємопов'язана зі складовими парадигми сталого розвитку. Обґрунтовано концептуальні основи управління життєздатним підприємством автомобільного транспорту, які базуються на сформованій моделі підтримки життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку.

Сформовані концептуальні основи управління життєздатним підприємством автомобільного транспорту дозволяють структурувати основні компоненти концепції з метою забезпечення ефективного управління життєздатним підприємством на основі збалансованості головних складових.

Це в сукупності сприятиме розробці інноваційних підходів і методів управління життєздатним підприємством, забезпечуючи ефективність роботи та формування стратегічних переваг на конкурентних ринках.

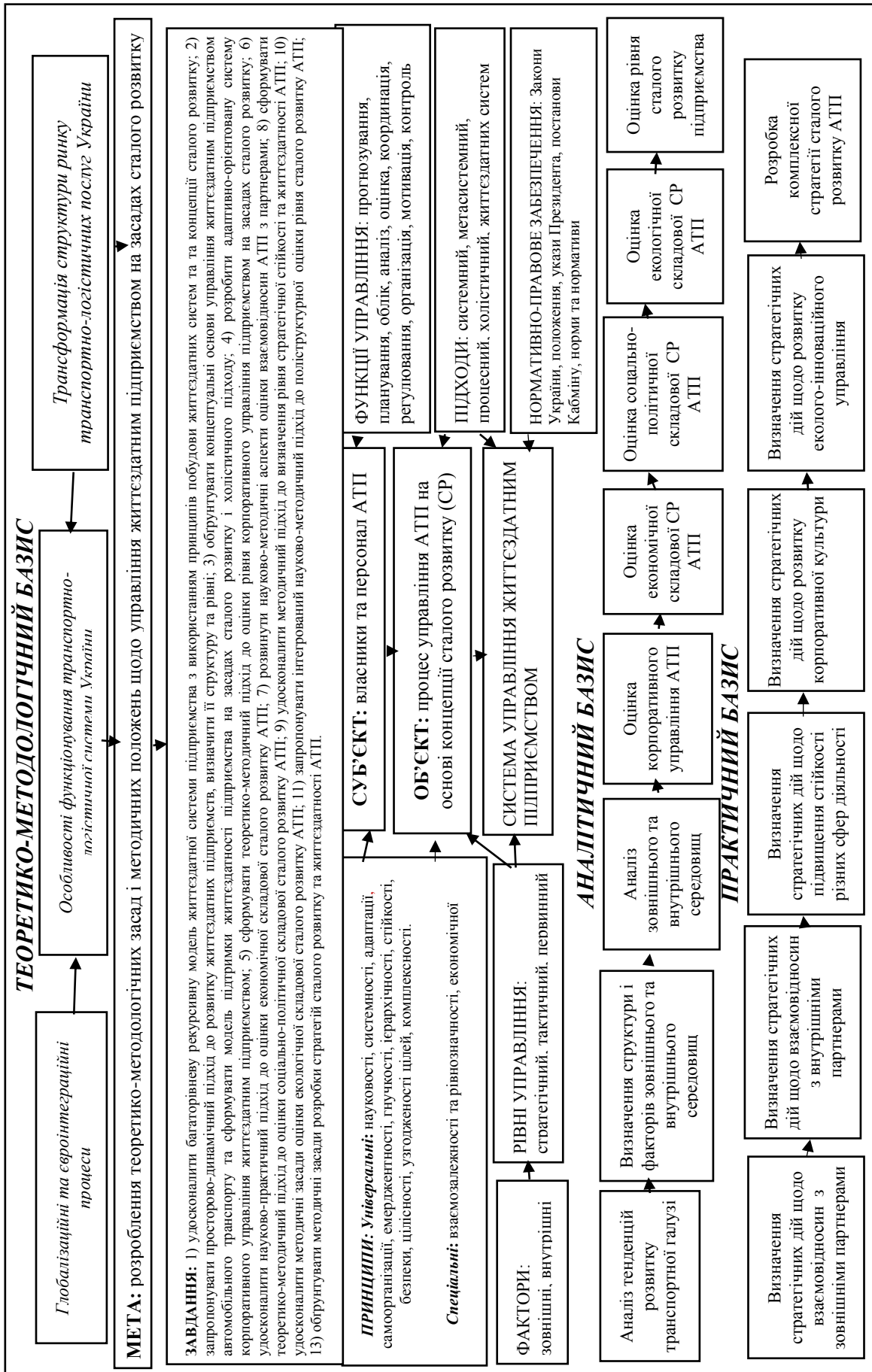


Рисунок 1.5 – Концептуальні основи управління життєздатним АТП на засадах сталого розвитку
(розроблено авторами)

Впровадження концепції управління життєздатним підприємством на основі парадигми стійкого розвитку та її окремих

інструментів у практику господарського управління на вітчизняних підприємствах дозволить мінімізувати витрати фінансових ресурсів та часу на прийняття рішень у галузі техніко-технологічного, соціального, еколого-економічного розвитку організацій, забезпечивши при цьому оптимальний розподіл ресурсів між окремими підсистемами. Нові умови господарювання, породжені ринковими перетвореннями, вимагають нової парадигми управління. Сучасні умови соціально-економічного розвитку вимагають від керівників підприємств і організацій більш досконаліх механізмів і систем управління. Одним з актуальних питань для керівників підприємств є розробка такого механізму управління життєздатністю підприємства, який дозволить би зберігати та зміцнювати стійку позицію підприємства на ринку, задовольняти потреби споживачів, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та стабільно розвиватись. Сучасні умови вимагають інших, специфічних, методів і механізмів, які допомагали б передбачати можливі зміни зовнішнього середовища. В Україні у ситуації впровадженого воєнного стану та економічної кризи перед керівниками підприємств постає завдання створити такі механізми управління, які будуть здатні забезпечити життєздатність бізнесу загалом, зокрема автотранспортних перевезень. Багатьом вітчизняним автотранспортним підприємствам потрібно впроваджувати нові механізми управління з метою забезпечення їхнього виживання в складних умовах господарювання та підтримання необхідного рівня ефективності діяльності.

Управління життєздатністю автотранспортних підприємств базується на прийнятті проактивних та ефективних управлінських рішень, орієнтованих на урахуванні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, формування довгострокових партнерських відносин, досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку. Разом з тим, використовувані в практиці управління підприємствами механізми управління життєздатністю не завжди дозволяють забезпечити вирішення не тільки перспективних, але і поточних завдань, та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Поняття «механізм» досить часто вживається у наукових працях з менеджменту, і найбільш часто його розуміють як "послідовність станів, процесів, які визначають собою які-небудь дії, явища", або як "систему, пристрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності" [67]. Лебедко С.А. стверджує, що "найбільшим поширенням серед науковців-економістів є твердження, що механізм

стосовно економічних об'єктів – це система елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури і суб'єктів) та об'єктів управління в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні посилки і результуючу реакцію" [67].

Механізм управління – це основа будь-яких управлінських рішень. Від нього цілком залежить результат економічної поведінки конкретної людини, групи людей, підприємства, суспільства. Управлінське рішення можна розуміти як концентроване вираження процесу управління на його заключній стадії [68], або результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану [69]. Управлінське рішення пов'язане з діяльністю людини, керуванням іншими людьми з використанням при цьому всіх своїх здібностей, вмінь, знань та навичок, а тому має соціально-економічну природу. Основним продуктом управлінської діяльності є управлінські рішення, аналіз складу яких дозволяє об'єктивно оцінити організацію процесу управління, види управлінської діяльності на різних рівнях, характер горизонтальної взаємодії, обґрунтувати організаційну структуру управління, розподіл функцій за рівнями і ланкам, дати пропозиції щодо організації роботи управлінського персоналу.

Під механізмом управління слід розуміти набір методів, важелів, інструментів, законів за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток підприємства [70]. Це взаємозалежна система, яка регулює процес реалізації управлінських рішень.

Механізми управління життєздатністю, що розробляються на підприємстві, повинні мати властивість цілісності і, одночасно, раціональної відособленості його елементів.

В науковій економічній літературі питанням розкриття сутності, формування, розвитку та удосконалення механізму управління присвячено багато праць закордонних та вітчизняних вчених, серед яких Л. Гурвіца, Е. Короткова, М. Кравченко, А. Кульмана, А. Куценко, В. Луцковського, Р. Майерсона, К. Маркса, Е. Маскіна, Е. Мінаєва, В. Мухіна, В. Пономаренко, Г. Попова, М. Рогози, Р. Рудницької, О. Сидорчука, О. Стельмаха, О. Страхової, О. Федорчака,

Ф. Хміля, О. Ястремської та інших. Але питанню щодо формування механізму управління життєздатністю підприємства приділено замало уваги. При цьому автори розглядали як загальну систему управління життєздатністю підприємства [70-77], так й були розглянуті окремі елементи управління та забезпечення життєздатності організації [78-80]. В існуючих наукових працях в рамках обраної тематики, специфічні риси життєздатності підприємства розглядаються фрагментарно, несистемно. Відсутність системності та повноти розглянутої структури життєздатності підприємства перешкоджають формуванню механізму управління життєздатністю підприємства.

Створення на автотранспортному підприємстві механізму управління життєздатністю дозволить забезпечити його стійке та безперебійне функціонування відповідно до поставлених цілей і місії. Складовими механізму управління організації є мета, функції, методи, завдання, технології управління, правила та норми, а також організаційні процеси [81]. Механізм управління життєздатністю АТП можна визначити як сукупність мети, принципів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на діяльність підприємства, які застосовуються керівними органами всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей життєздатного розвитку АТП. Механізм управління розглядається як один з аспектів діяльності підприємства та включає в себе наступні структурні елементи: цілі управління (бажаний результат діяльності, який повинен бути досягнутий в межах деякого інтервалу часу); принципи управління (універсальні та специфічні принципи, на основі яких здійснюють управління); функції управління (функції, за допомогою яких здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей); методи управління (напрямки, інструментарій); ресурси управління, що забезпечують процес управління (матеріально-технічні, фінансові, соціальні, інституційні та інші, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети); процес управління, який реалізується через ряд етапів.

Багатоскладова структура інтегрованого механізму управління життєздатністю АТП утворює єдине ціле завдяки використанню системного підходу та цілеспрямованому впливу на основні зв'язки і процеси механізму. Це досягається управлінською діяльністю, яка є поєднанням різних функцій, кожна з яких спрямована на вирішення складних різноманітних, і специфічних проблем взаємодії між

окремими підрозділами АТП, які потребують здійснення великого комплексу конкретних заходів. Елементи інтегрованого механізму управління життєздатністю АТП наведений на рис. 1.6.

Механізм управління життєздатністю підприємства спрямований на досягнення конкретних цілей шляхом впливу на конкретні фактори, і цей вплив здійснюється шляхом використання конкретних ресурсів або потенціалів. Він формується щоразу, коли приймається управлінське рішення шляхом узгодження всіх елементів механізму управління. Основу механізму складають базові принципи управління життєздатністю підприємства. Спочатку при формуванні механізму управління визначаються практичні передумови. Будь-яка система складається з двох елементів: суб'єкта та об'єкта управління.

В якості об'єкту дослідження визначено процес управління життєздатністю автотранспортного підприємства, то відповідно суб'єктом виступає автотранспортне підприємство в особі його власників, персоналу підприємства (зокрема керівників) та інших зацікавлених сторін.

Сформований механізм є відкритою, динамічною системою, що враховує сукупність екзогенних та ендогенних факторів.

За результатами досліджень автора в своїй роботі [81] до екзогенних факторів віднесено: економічні, техніко-технологічні, культурні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природно-екологічні, інформаційні та стейкхолдерські. Крім того, екзогенні фактори поділено по способах впливу: фактори прямого і непрямого впливу.

До ендогенних факторів віднесено: фінансово-економічні, матеріально-технічні, інвестиційні, виробничо-технологічні, кадрово-інтелектуальні, інноваційно-екологічні, правові, організаційно-управлінські, маркетингові, інформаційні та часові.

Потім формуються загальнотеоретичні засади механізму управління, тобто визначаються мета, завдання, принципи та методи формування механізму. Метою сформованого механізму є підтримання необхідного рівня життєздатності автотранспортного підприємства, визначення місії, стратегії та напрямів управління життєздатністю автотранспортного підприємства, інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо формування життєздатного підприємства.

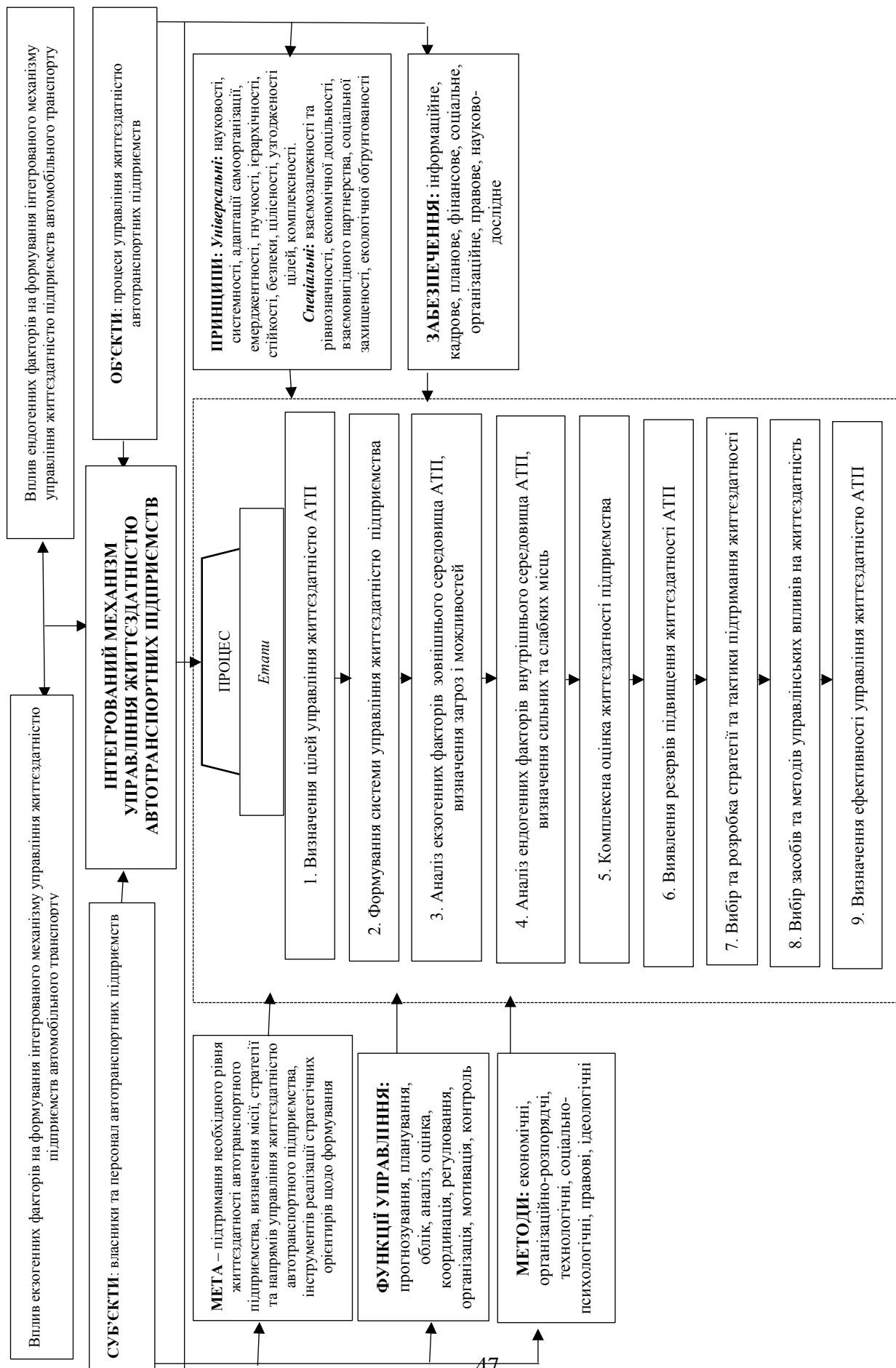


Рисунок 1.6 – Інтегрований механізм управління життєздатністю АТП (розроблено авторами)

Відповідно до визначених мети, завдань, суб'єкта та об'єкта управління, реалізацію теоретико-методологічних основ потрібно здійснювати на трьох рівнях управління: первинному (постійна адаптація до зовнішніх умов), тактичному (удосконалення функціонування підприємства), стратегічному (формування основного напрямку розвитку підприємства).

Враховуючи це, формується система управління життєздатністю підприємства, яка виконує ряд функцій. На сьогодні до загальних функцій відносять планування, прогнозування, організацію, координацію, регулювання, облік, аналіз, оцінку, мотивацію та контроль.

В основі розробки будь-якого механізму управління лежить ряд методологічних принципів, які визначають процедурну сторону проведеного дослідження. Сформульовані принципи управління життєздатністю підприємств засновані на характеристиках підприємств як складних соціально-економічних систем. Універсальні принципи сформовані базуючись на загальносистемних принципах побудови і функціонування системи управління організацією [51]: науковості, системності, адаптації, самоорганізації, емерджентності, гнучкості, ієрархічності, стійкості, безпеки, цілісності, узгодженості цілей, комплексності та інші.

Спеціальні принципи сформовані О.М. Парубець [66] на основі специфіки взаємодії суб'єктів транспортної галузі:

– принцип оптимальної відповідності розвитку суб'єктів потребам суспільства – система мережевих відносин суб'єктів транспортної діяльності з іншими економічними агентами не повністю враховує інтереси держави та суспільства в цілому через недостатній інноваційний розвиток та задоволення потреб споживачів транспортних послуг, виходячи з цього, при формуванні мережевих утворень необхідно, перш за все, співвідносити інтереси, віддаючи пріоритет в домінуванні суспільних інтересів над приватними;

– принцип взаємовигідного партнерства – підвищення ймовірності перетину інтересів суб'єктів на ринку транспортних послуг в умовах розвитку мережевих відносин розширює межі партнерської співпраці із заздалегідь перевіреними представниками транспортної галузі, зменшуючи кількість ієрархічних структур, що призводить до підвищення ефективності взаємодії суб'єктів;

– принцип екологічної обґрунтованості – формування мережевих структур на транспорті може призвести до збільшення

навантаження на об'єкти мережі та забруднення навколишнього природного середовища, тому при взаємодії суб'єктів транспортної діяльності необхідно виявити рівень її відповідності досягненню стійкої екологічної рівноваги та балансу існуючої екосистеми, впроваджувати сучасні технології та розробляти спільні екологічні ініціативи;

– принцип взаємозалежності і рівнозначності – взаємодія суб'єктів транспортної мережі між собою та іншими економічними агентами має матеріальний, фінансовий, інформаційний характер і повинна передбачати єдині підходи до розвитку партнерських відносин між ними незалежно від їх видів діяльності, форм власності та розмірів;

– принцип економічної доцільності – передбачає дослідження економіко-соціальних наслідків формування мережевих структур на транспорті, визначення зовнішніх і внутрішніх мережевих ефектів, що враховують підвищення конкурентоспроможності суб'єктів транспортної мережі на національному та міжнародному ринках транспортних послуг за рахунок економії часу на здійснення перевезень, підвищення їх якості та безпеки, мінімізації транспортних витрат і тарифів, швидкості отримання необхідної інформації тощо.

Вся перераховані принципи знаходяться в системній єдності один з одним, таким чином, недотримання будь-якого принципу негативно вплине на ефективність функціонування механізму управління життєздатністю підприємства.

Методи, які використовуються при формуванні та реалізації механізму управління життєздатністю підприємства, включають традиційний їх перелік: економічні, організаційно-розпорядчі, технологічні, соціально-психологічні, правові, ідеологічні.

Сукупність цілі, завдань, принципів, рівнів, функцій та підходів до управління, а також факторів, що впливають на систему управління життєздатністю підприємства, є основою механізму управління. Для розгляду системи управління життєздатністю підприємства під час функціонування та розвитку підприємства використовуються системний, метасистемний, хвильовий підходи та концепція життєздатних систем, які розглянуті автором в роботі [51].

Після теоретичного обґрунтування розробляється практична реалізація механізму шляхом підтримання життєздатності автотранспортного підприємства за рахунок розробки та реалізації відповідного інструментарію (заходів). На рис. 1.6 наведений процес

управління життєздатністю через певну послідовність етапів, які містять цілепокладання, розробку системи управління життєздатністю підприємства, аналіз середовища та оцінювання рівня життєздатності, формування стратегії життєздатності та розробку заходів щодо підвищення життєздатності підприємства, а також визначення ефективності управління життєздатністю АТП.

Ефективність процесу прийняття управлінських рішень – це важлива умова успішного розвитку підприємства, його виживання в конкурентній боротьбі, успішної адаптації до змін зовнішнього середовища. Результати управлінського рішення можна вимірювати через організаційну, соціальну, технологічну, психологічну, правову та економічну ефективність.

Ресурсами, що забезпечують ефективність управлінського рішення, зазвичай є професіоналізм лідерів (топ-менеджерів), їх когнітивні і організаторські здібності, а також фінанси і мотивації в даній системі.

Належна увага при розробці механізму управління життєздатністю має приділятися вдосконаленню організаційного механізму управління життєздатністю підприємства. Реалізація управління життєздатністю вимагає організаційного супроводу, тобто підвищення потенціалу підприємства відбувається в рамках організаційної структури, що забезпечує її адаптацію та стійкість до мінливих умов зовнішнього середовища.

Запропоновано інтегрований механізм управління життєздатністю автотранспортного підприємства, який складається із окремих взаємопов'язаних елементів: цілі управління, принципи управління, функції управління, методи управління, ресурси управління та процес управління, який реалізується через ряд етапів. Сформований механізм управління життєздатністю автотранспортного підприємства базується на системному підході, відповідно до цього, механізм наведений у вигляді взаємопов'язаної сукупності структурних елементів. Реалізація запропонованого механізму дозволить підвищити ефективність управління життєздатністю підприємства, досягти її цільового рівня. Це в свою чергу призведе до формування довготривалої життєздатності підприємства.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Стратегічні орієнтири для АТП: метод аналізу ієрархій

В умовах посилення конкуренції, економічної нестабільності, швидко мінливих вимог перед автотранспортними підприємствами постає нагальна потреба розробки та впровадження ефективних стратегічних альтернатив для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності. Традиційні підходи до стратегічного планування часто не в змозі адекватно врахувати складність сучасних транспортних систем і багатофакторний характер прийняття управлінських рішень.

Тому існує нагальна потреба у застосуванні передових інструментів прийняття рішень, які дозволяють комплексно оцінювати стратегічні альтернативи на основі як кількісних, так і якісних критеріїв. Процес аналітичної ієрархії пропонує структурований і систематичний підхід до оцінки стратегічних варіантів, визначення їх пріоритетності та обґрунтування оптимальних шляхів розвитку. Разом з тим, методологічне застосування методу аналізу ієрархій (МАІ) у стратегічному плануванні діяльності транспортних підприємств залишається недостатньо вивченим і потребує подальшого наукового обґрунтування та практичної адаптації.

Цей розрив перешкоджає здатності автотранспортних підприємств приймати виважені та обґрунтовані стратегічні рішення, особливо в умовах обмеженості ресурсів, регуляторних змін та зростання попиту на екологічно стійкі та клієнтоорієнтовані послуги. Крім того, динамічний характер транспортної галузі, на який впливають технологічні інновації, цифровізація та світові логістичні тенденції, вимагає від підприємств впровадження гнучких та адаптивних інструментів стратегічного управління. Відсутність комплексного підходу до вибору та обґрунтування стратегічних альтернатив може призвести до неефективного розподілу ресурсів, втрачених ринкових можливостей та зниження операційної ефективності. Отже, виникає потреба у розробці методологічної бази застосування МАІ у процесі прийняття стратегічних рішень автотранспортними підприємствами.

Така структура повинна враховувати галузеві особливості, інтереси зацікавлених сторін та довгострокові цілі розвитку.

Дане дослідження спрямоване на вирішення цього питання шляхом застосування процесу аналітичної ієрархії для виявлення, порівняння та обґрунтування стратегічних альтернатив для автотранспортних підприємств, тим самим підвищуючи якість управлінських рішень і сприяючи сталому зростанню транспортного сектору.

У попередніх дослідженнях з вибору стратегічних альтернатив використовувався широкий спектр методів, кожен з яких мав свої переваги та обмеження. Багато вчених використовують SWOT-аналіз як базовий інструмент для виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін поряд із зовнішніми можливостями і загрозами [82, 83]. Хоча цей підхід забезпечує корисну основу для стратегічного мислення, йому часто не вистачає кількісної строгості, необхідної для об'єктивної пріоритезації.

Інші автори застосовували PESTEL-аналіз для оцінки факторів макросередовища, що впливають на стратегію підприємства, особливо в транспортному та логістичному секторах [84]. Однак, як і SWOT, PESTEL в основному підтримує якісний аналіз і не керує особами, які приймають рішення, у виборі найбільш життєздатного стратегічного варіанту.

Щоб подолати ці обмеження, дослідники звернулися до методів прийняття рішень за допомогою кількох критеріїв (MCDM). Серед них чільне місце набув процес аналітичної ієрархії, розроблений Сааті [85]. АНР дозволяє особам, які приймають рішення, структурувати складні проблеми в ієрархію, проводити попарні порівняння та виводити відносні пріоритети між альтернативами. Такі вчені, як Форман і Гасс і Ісідзака і Лабіб, продемонстрували ефективність МАІ в різних секторах, включаючи транспорт, завдяки його здатності прозоро і послідовно інтегрувати як якісні, так і кількісні фактори [86, 87].

У контексті стратегії транспортного підприємства нещодавні дослідження застосовували АНР та його розширення – такі як нечіткі або гібридні підходи АНР-TOPSIS – для оцінки альтернативних бізнес-моделей, інвестицій у технології та стратегій сталого розвитку [88, 89]. Ці методи були високо оцінені за їх адаптивність до галузевих факторів і за забезпечення участі зацікавлених сторін у процесі стратегічного планування.

Незважаючи на ці внески, залишається обмежена кількість прикладних досліджень, зосереджених саме на стратегічному розвитку автотранспортних підприємств з використанням АНР. Це підкреслює необхідність більш цілеспрямованого дослідження того, як АНР може бути адаптована для підтримки прийняття рішень у цій сфері, враховуючи операційні, фінансові, технологічні та екологічні аспекти.

Існують різні підходи до оцінки стратегічних альтернатив – починаючи від якісних експертних оцінок і закінчуючи кількісними методами, такими як SWOT-аналіз, матриця GE/McKinsey, SPACE, PEST та інші [90-100]. Однак ці методи часто не враховують складний багатокритеріальний характер прийняття рішень або недостатньо структуровані для використання в складних умовах. Таким чином, дане дослідження обґрунтовує доцільність застосування процесу аналітичної ієрархії (АНР), який дозволяє систематично враховувати як кількісні, так і якісні фактори, структурує проблему прийняття рішень і забезпечує надійну основу для ранжування альтернативних варіантів.

Для ефективного застосування методу аналітичного ієрархічного процесу для прийняття стратегічних рішень важливо спочатку визначити та чітко визначити стратегічні альтернативи. Ці альтернативи найбільш доцільно розробляти шляхом групування їх за стратегічними сегментами бізнесу або кластерами, які відображають різні напрямки та пріоритети в рамках загальної стратегії підприємства.

Такий структурований підхід сприяє всебічній і систематичній оцінці потенційних шляхів розвитку.

Стратегічні бізнес-групи формувалися за типами вантажів і маршрутами транспортування (міські, приміські, міжміські, міжнародні).

Кожній стратегічній бізнес-групі (СБГ) було присвоєно номер для подальшої ідентифікації. Узагальнені результати структурування операційної діяльності підприємства представлені в таблиці 2.1, яка містить дані про всі види транспортних послуг, виконаних у 2024 році.

Таблиця 2.1 – Доля СГБ серед перевезень АТП

Діяльності	Напрямки перевезень			
	Внутрішні бومیські	Примі ські	Міжміськ і	Міжнародні
1	2	3	4	5
<i>Перевезення за видами вантажів</i>				
Навалочні, які не потребують захисту від оточуючої середовища (сировина для металургійного виробництва, металопрокат, дорожньо-будівельні матеріали)	СБГ 1		СБГ 2	
Пакетовані, тарно-штучні, які потребують збереження температурного режиму (продукти харчування, подовольчі товари)	СБГ 4	СБГ 3	СБГ 5	
Тарно-штучні, які не потребують захисту від оточуючої середовища (будівельні матеріали, обладнання, промтовари)	СБГ 7		СБГ 8	
Навалочні, які потребують захисту від оточуючої середовища (сільгосппродукція)		СБГ 6	СБГ 9	СБГ 10
<i>Супутні види діяльності</i>				
Надання рухомого складу в оренду іншим автоперевізникам	СПГ 11			
Надання послуг з ТО та ремонту іншим автоперевізникам	СБГ 12			

Для того, щоб зробити обґрунтований вибір найбільш перспективних напрямків розвитку, для кожної визначеної стратегічної бізнес-групи були розроблені стратегічні альтернативи, засновані на проектах. Ці альтернативи узагальнені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Стратегічні альтернативи МТЕ

Альтернативний номер	Кількість СБГ	Запропонована стратегія	Запропонована альтернатива
1	2	3	4
A1	СБГ 1, СБГ 2	Стратегія скорочення: виведення з ринку при відсутності рентабельних ніш	Тимчасова підтримка в межах вузьких рентабельних сегментів до завершення активної фази бойових дій
A2	БГ 3, СБГ 4	Підтримка лідерських позицій: інвестування в збереження конкурентних переваг	Контроль витрат та підготовка до трансформації у «Дійні корови» після стабілізації ситуації
A3	СБГ 5	Концентрація зусиль: розширення частки ринку, активне просування	Оптимізація бізнес-моделі з урахуванням логістичних ризиків і воєнних обмежень
A4	СБГ 6	Інтенсифікація зусиль: маркетинг, інновації, адаптація до нестабільного середовища	Фокус на агроперевезення в зонах з відносною безпекою, співпраця з гуманітарними та логістичними проектами
A5	СБГ 7, СБГ 8	Мінімізація витрат, захист ніш	Інвестування у вузькі сегменти у разі позитивної динаміки, перехід до «Диких кішок»
A6	СБГ 9	Пошук зростаючих сегментів, розвиток	Спеціалізація на внутрішніх потребах регіонів та кооперація з аграрними підприємствами
A7	СБГ 10	Розширення присутності на міжнародних ринках після нормалізації ситуації	Підготовка логістичних рішень під відновлення експорту в післявоєнний період
A8	СПГ 11	Обмеження інвестицій, зосередження на прибуткових напрямках	Реструктуризація послуги на умовах субпідряду або кооперації з партнерами
A9	СБГ 12	Інтенсифікація маркетингу: просування послуг ТО та ремонту	Пошук зростаючих клієнтських сегментів: укладання угод з військовими частинами, гуманітарними конвоями, логістичними компаніями

Оскільки деякі стратегічні бізнес-групи мають схожий зміст і напрями розвитку, в дослідженні пропонується об'єднати їх в однорідні кластери і розглядати як єдині стратегічні альтернативи. Алгоритм оцінки стратегічних альтернатив на основі процесу аналітичної ієрархії (АНІ) представлений на рисунку 2.1

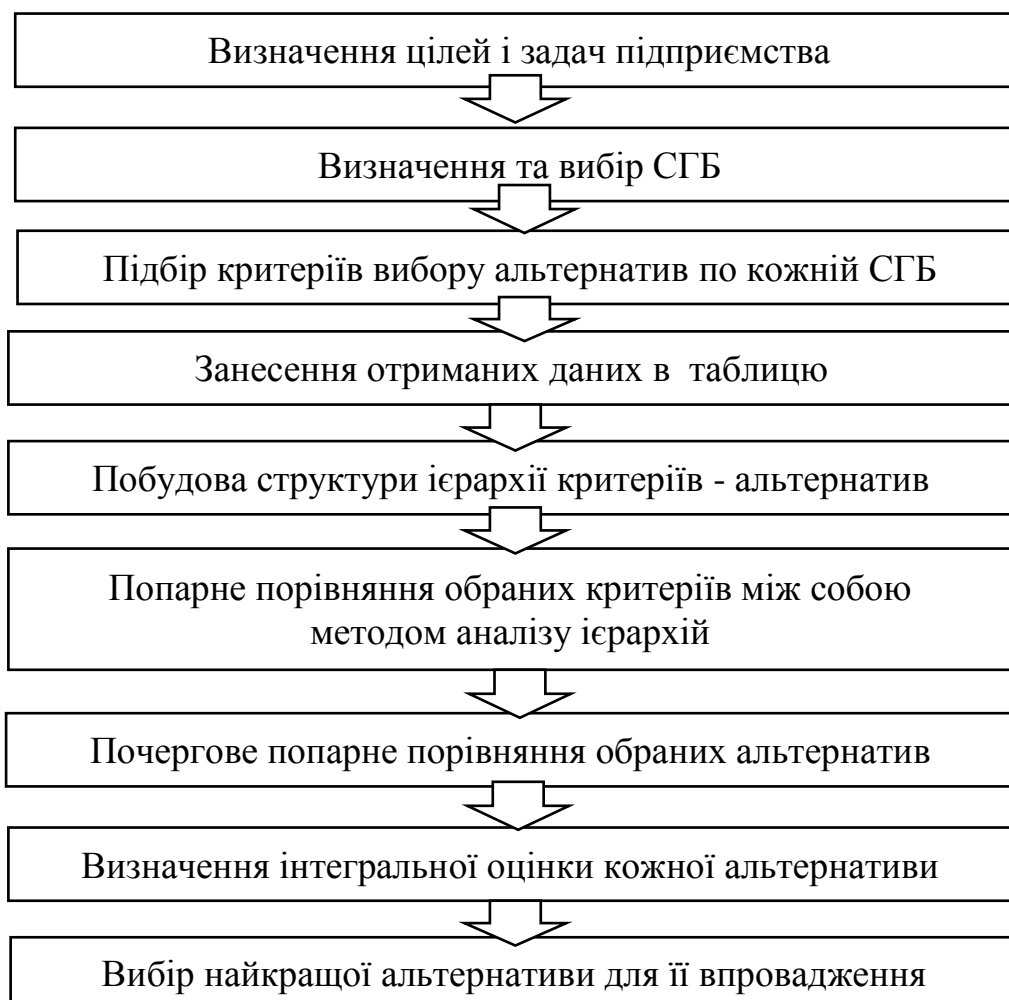


Рисунок 2.1 – Процес формування оптимального методу Оцінка стратегічних альтернатив

Вибір оптимальної стратегічної альтернативи в умовах багатокритеріальності є складним завданням стратегічного планування. Для підтримки прийняття обґрунтованих рішень в рамках цілей автотранспортного підприємства (АТП) доцільно застосовувати процес аналітичної ієрархії.

Процес аналітичної ієрархії, запропонований Т. Сааті [85], є математичним інструментом, в основі якого лежить системний підхід до вирішення складних задач прийняття рішень. Вона дає можливість структурувати завдання прийняття рішення в багаторівневу ієрархію:

мета → критерії → альтернативи, що відображає логіку оцінки складних управлінських проблем.

Сутність МАІ полягає в розкладанні складної проблеми на окремі елементи і подальшому їх аналізі за допомогою попарних порівнянь. Рішення приймаються на основі оцінок інтенсивності впливу серед елементів, як це визначено експертами. Ці оцінки утворюють матриці порівняння, які дають можливість розрахувати відносні пріоритети – безрозмірні вагові коефіцієнти. Метод враховує як кількісні, так і якісні показники, що особливо важливо в транспортному секторі, де рішення часто ґрунтуються на поєднанні економічних, технологічних та управлінських факторів. Крім того, АНР включає експертні оцінки, зберігаючи при цьому об'єктивність оцінки шляхом перевірки послідовності прийнятих рішень.

До ключових етапів застосування МАІ відносять [101, 102]:

- структурування проблеми в ієрархію (мета – критерії – альтернативи);
- збір експертних оцінок у формі попарних порівнянь;
- розрахунок локальних і глобальних пріоритетів;
- синтез (лінійна агрегація) вагових коефіцієнтів для виявлення найкращої альтернативи.

Перевага віддається альтернативі з найвищим загальним пріоритетом по відношенню до основної мети. Таким чином, АНР забезпечує обґрунтований, прозорий і логічно обґрунтований вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства.

Для забезпечення обґрунтованого стратегічного вибору автотранспортного підприємства необхідно визначити одну з найбільш привабливих стратегічних альтернатив для кожної стратегічної бізнес-групи (СБГ).

Оцінка проводиться за чітко визначеними критеріями:

- наявність ресурсів для реалізації альтернативи;
- терміновість впровадження;
- ступінь необхідності;
- доцільність виконання.

Процес вибору оптимальної стратегії ведеться поетапно із залученням експертів – економічних фахівців підприємства.

Перший етап передбачає оформлення завдання у вигляді ієрархії. Ієрархічна модель будується від загальної мети – вибору найкращої стратегії – через середні рівні (критерії оцінки) до нижнього рівня, який включає можливі стратегічні альтернативи.

Такий підхід дозволяє проводити структурований аналіз і забезпечує прозорість процесу прийняття рішень (рисунк 2.2).

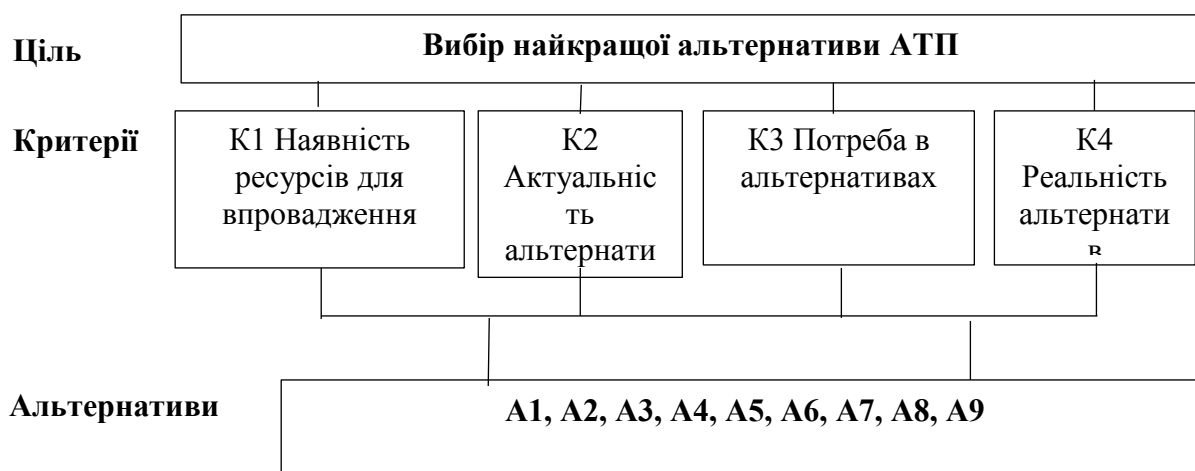


Рисунок 2.2 – Структурування проблеми вибору оптимальної стратегії АТП

Вибір стратегічних альтернатив для кожної Стратегічної Бізнес-Групи рекомендується здійснювати за такими критеріями:

- С1 – наявність ресурсів для впровадження,
- С2 – актуальність альтернативи,
- С3 – необхідність альтернативи,
- С4 – доцільність альтернативи.

Елементи нижчого рівня ієрархії слід порівнювати по відношенню до елементів наступного більш високого рівня, і так далі, аж до вершини ієрархії.

Другий етап. Попарне порівняння альтернатив з використанням шкали відносної важливості, представленої в таблиці 2.3. Згідно з цією шкалою, відсутність фізичних або об'єктивних одиниць вимірювання не впливає на процес оцінювання.

Ключова перевага цього методу полягає в тому, що він безрозмірний, і немає необхідності приводити всі критерії до загальної одиниці виміру.

Таблиця 2.3 – Шкала відносної важливості об'єкта Сааті

Оцінка	Визначення	Пояснення
1	Альтернативи рівнозначні	Чинники вносять однаковий внесок у досягнення мети
3	Незначна перевага однієї альтернативи над іншою	Досвід і судження дають незначну перевагу одному фактору перед іншим
5	Істотна перевага однієї альтернативи над іншою	Досвід і судження дають істотну перевагу одному фактору перед іншим
7	Очевидна перевага однієї альтернативи над іншою	Перевага одного фактору над іншим виражена дуже яскраво
9	Абсолютна перевага однієї альтернативи над іншою	Свідчення на користь переваги одного фактору іншому вищою мірою переконливі
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між сусідніми значеннями шкали	Ситуація, коли необхідно компромісне рішення
Зворотні величини наведених чисел	Якщо при порівнянні одного виду діяльності з іншим отримано одне з вищевказаних чисел, то при порівнянні другого виду діяльності з першим отримують зворотну величину	

Якщо фактору i присвоюється одне з перерахованих вище значень при порівнянні з фактором j , то фактору j присвоюється зворотне значення по відношенню до i ($1/\text{значення}$). Таким чином, якщо ціле значення знаходиться над діагоналлю матриці, зворотне цьому значенню виявляється нижче діагоналі. Наприклад, якщо один фактор оцінюється як 9 («абсолютна перевага»), то зворотне значення для іншого становить $1/9$ або 0,11 («незначна важливість») і так далі.

Для кожного рядка матриці порівняння середнє геометричне значення g_i і пріоритет (ймовірність) альтернативного числа пі обчислюються як відношення відповідного середнього геометричного до суми всіх середніх геометричних G .

Середнє геометричне розраховується за такою формулою:

$$g_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n z_{ij}} \quad (2.1)$$

де:

- G_i – середнє геометричне ряду I ;
- Z_{ij} – відповідне значення шкали в матриці.

Сума всіх середніх геометричних значень обчислюється як:

$$G = \sum_{j=1}^n g_i \quad (2.2)$$

де G - сума всіх середніх геометричних оцінок.

Пріоритет (ймовірність) альтернативи розраховується за формулою:

$$p_i = g_i / G \quad (2.3)$$

де P_i – значимість (ймовірність) i -го альтернативи.

Всі інші рядки матриці заповнюються аналогічно.

Для кожного стовпця матриці визначається сума оцінок s_j . Добуток сум стовпців s_j і відповідних їм значень пріоритету дозволяє обчислити максимальне власне значення матриці, яка повинна задовольняти умові $\lambda_{max} \geq n$:

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^n S_j * p_i \quad (2.4)$$

де:

- λ_{max} – максимальне власне значення матриці;
- s_j – сума суджень у стовпці.

Разом з матрицею попарного порівняння проводиться перевірка узгодженості для оцінки відхилень. Коли такі відхилення виходять за допустимі межі, особи, які приймають рішення, повинні переглянути судження.

Для забезпечення узгодженості розраховуються індекс узгодженості (IC) і коефіцієнт узгодженості (OC).

Сума кожного стовпця s_j матриці суджень визначається наступним чином. Визначається сума кожного j -го стовпця матриці суджень:

$$s_j = a_{1D_{j\kappa}} + A_{2J} + A_{3J} + + a_{nD_{j\kappa}} \quad j=1,2,3, \dots, n \quad (2.5)$$

Відхилення від консистенції виражається індексом узгодженості (IC):

$$IC = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}. \quad (2.6)$$

Коефіцієнт узгодженості (IC) – це відношення CI до середнього випадкового індексу (OC), як показано в таблиці 4:

$$OC = \frac{IC}{CI}. \quad (2.7)$$

Допустимим вважається значення $OC \leq 0,1$.

Таблиця 2.4 – Значення індексу випадкової узгодженості

Кількість факторів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Випадкові індекси CI	0	0	0,58	0,9	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,49
Кількість факторів	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Випадкові індекси CI	1,66	1,70	1,74	1,77	1,80	1,83	1,86	1,88	1,91	1,93

Проведемо аналіз за допомогою методу попарного порівняння. Для цього побудуємо матрицю переваг критеріїв (табл. 2.5). Для оцінки значущості факторів показникам будуть присвоєні наступні значення.

$$\lambda_{\max} = 2,75 \times 0,338 + 14 \times 0,067 + 7,25 \times 0,169 + 2,45 \times 0,425 = 4,14.$$

$$IC = (4,14 - 4)/(4 - 1) = 0,05; OC = 0,05/0,9 = 0,05.$$

Оскільки коефіцієнт узгодженості (OC) менше 0,1, оцінки не виявляють значних невідповідностей і можуть бути прийняті для подальших розрахунків.

Таблиця 2.5 – Матриця переваг критеріїв

Фактори	К1 наявність ресурсів	К2 терміновість альтернативи	К3 необхідність альтернативи	К4 реальність альтернативи	g_i	p_i
К1 наявність ресурсів	1	4	2	1	1,682	0,338
К2 терміновість альтернативи	0,25	1	0,25	0,2	0,334	0,067
К3 необхідність альтернативи	0,5	4	1	0,25	0,841	0,169
К4 реальність альтернативи	1	5	4	1	2,115	0,425
Сума	2,75	14,00	7,25	2,45	4,97	1
Результат розрахунків: $\lambda_{\max} = 4,14$, $IC = 0,05$, $OC = 0,05$.						

Наступний крок передбачає оцінку кожної стратегічної альтернативи за відповідними критеріями. Для цього було обрано чотири ключові критерії досяжності мети: терміновість, доступність ресурсів, необхідність та доцільність реалізації (табл. 2.5). Критерії

доступності ресурсів, необхідності та доцільності оцінювалися експертами підприємства за 10-бальною шкалою (де 10 – найвищий бал). Критерій терміновості відображає приблизний час, необхідний для реалізації відповідної альтернативи. Під ресурсною забезпеченістю розуміються фінансові можливості підприємства, виробничі можливості, матеріально-технічна база. Для визначення пріоритетів використовується шкала Сааті (табл. 2.3). Матриці попарного порівняння за кожним критерієм (табл. 2.7–2.10) формуються на основі даних таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка заходів за обраними критеріями

Номер альтернативи	К1 наявність ресурсів для впровадження	К2 терміновість альтернативи	К3 необхідність альтернативи	К4 реальність альтернативи
A1	9	6	6	7
A2	6	4	5	5
A3	7	3	3	6
A4	2	4	4	4
A5	1	5	5	3
A6	6	6	3	6
A7	8	4	4	9
A8	4	5	5	4
A9	8	6	6	4

Таблиця 2.7 – Порівняння альтернатив за коефіцієнтом наявності ресурсів

№A	Наявність ресурсів									g _i	p _i
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9		
A1	1	4	0,2	1	6	5	4	0,2	0,2	1,160	0,089
A2	0,25	1	0,17	0,25	0,25	0,2	0,2	0,2	0,14	0,247	0,019
A3	5	6	1	0,2	6	4	5	0,33	0,33	1,616	0,124
A4	1	4	5	1	6	0,5	5	5	0,2	1,873	0,143
A5	0,17	4	0,17	0,17	1	0,5	0,25	0,2	0,17	0,356	0,027
A6	0,2	5	0,25	2	2	1	1	0,14	0,25	0,692	0,053
A7	0,25	5	0,2	0,2	4	1	1	0,17	0,2	0,578	0,044
A8	5	5	3	2	5	7	6	1	0,5	2,895	0,222
A9	5	7	3	5	6	4	5	2	1	3,639	0,279
Сума	17,87	41	12,99	11,82	36,25	23,2	27,45	9,24	2,99	13,055	1

Результат розрахунків: $\lambda_{\max} = 10,94$, IC = 0,17, OC = 0,09.

Таблиця 2.8 – Порівняння альтернатив за фактором терміновості

№А	Терміновість альтернативи										g _i	p _i
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9			
A1	1	4	1	5	0,5	1	1	2	0,5	1,288	0,127	
A2	0,25	1	2	3	2	4	1	3	1	1,483	0,146	
A3	1	0,5	1	2	1	1	0,5	1	2	1,000	0,098	
A4	0,2	0,33	0,5	1	0,25	0,33	0,143	0,5	0,33	0,346	0,034	
A5	2	0,5	1	4	1	1	0,25	2	0,25	0,927	0,091	
A6	1	0,25	1	3	1	1	0,2	1	0,14	0,654	0,064	
A7	1	1	2	7	4	5	1	0,5	0,25	1,479	0,145	
A8	0,5	0,33	1	2	0,5	1	2	1	0,2	0,742	0,073	
A9	2	1	0,5	3	4	7	4	5	1	2,264	0,222	
Сума	8,95	8,91	10	30	14,25	21,33	10,09	16	5,67	10,181	1	
Результат розрахунків: $\lambda_{\max} = 10,98$, IC = 0,25, OC = 0,1												

Таблиця 2.9 – Порівняння альтернатив за фактором необхідності

№А	Необхідність альтернативи									g _i	p _i
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9		
A1	1	0,125	0,25	6	4	0,167	3	4	2	1,129	0,109
A2	8	1	0,2	2	0,2	0,11	2	2	3	0,982	0,095
A3	4	5	1	1	2	0,2	7	0,25	3	1,509	0,146
A4	4	0,5	1	1	0,33	0,25	0,5	2	5	0,979	0,095
A5	0,25	5	0,5	3	1	0,25	0,167	5	7	1,117	0,108
A6	6	9	5	4	4	1	0,143	1	5	2,420	0,235
A7	0,33	0,5	0,143	2,00	6	7	1	2	6	1,417	0,137
A8	0,25	0,5	4	0,5	0,2	1	0,5	1	3	0,752	0,073
A9	0,5	0,33	0,33	0,2	0,143	0,2	0,167	0,33	1	0,299	0,029
Сума	24,33	21,95	12,42	19,7	17,87	10,17	14,47	17,58	35	10,604	1
Результат розрахунків: $\lambda_{\max} = 10,02$, IC = 0,23, OC = 0,1.											

Таблиця 2.10 – Порівняння альтернатив за фактором реальності

№А	Реальність альтернативи										pi
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	gi	
A1	1	3	0,33	1	0,33	3	2	2	0,5	1,077	0,108
A2	0,33	1	0,2	3	0,2	0,25	0,33	0,2	2	0,482	0,048
A3	3	5	1	0,25	2	0,25	2	0,25	0,5	0,920	0,092
A4	1	0,33	4	1	0,5	0,125	0,5	0,33	0,33	0,552	0,055
A5	3	5	0,5	2	1	7	1	3	4	2,193	0,220
A6	0,33	4	4	8	0,143	1	0,33	0,33	0,25	0,820	0,082
A7	0,5	3	0,5	2	1	3	1	0,5	0,33	0,968	0,097
A8	0,5	5	4	3	0,33	3	2	1	1	1,567	0,157
A9	2	0,5	2	3	0,25	4	3	1	1	1,374	0,138
Сум а	11,66	26,83	16,53	23,25	5,753	21,625	12,16	8,61	9,91	9,953	1
Результат розрахунків: $\lambda_{\max} = 10,333$, IC = 0,16, OC = 0,08.											

Розрахунки виконуються методом середнього геометричного з подальшим нормуванням.

Коефіцієнти узгодженості експертних висновків для таблиць 2.7, 2.8, 2.9 та 2.10 становлять 0,09, 0,1, 0,1 та 0,08 відповідно. Значення ОС коливаються від 0,08 до 0,1. Оскільки $OC \leq 0,1$, то оцінки не містять суттєвих розбіжностей і можуть бути прийняті для подальших розрахунків.

Праві власні вектори для заданих матриць мають вигляд:

$WA^{k1} = \{0,089, 0,019, 0,124, 0,143, 0,027, 0,053, 0,044, 0,222, 0,279\}$ – пріоритет альтернатив щодо критерію K1;

$WA^{k2} = \{0,127, 0,146, 0,098, 0,034, 0,091, 0,064, 0,145, 0,073, 0,222\}$ – пріоритет альтернатив щодо критерію K2;

$WA^{k3} = \{0,109, 0,095, 0,146, 0,095, 0,108, 0,235, 0,137, 0,073, 0,029\}$ – пріоритет альтернатив щодо критерію K3;

$WA^{k4} = \{0,108, 0,048, 0,092, 0,055, 0,220, 0,082, 0,097, 0,157, 0,138\}$ – пріоритет альтернатив щодо критерію K4.

Для того щоб прийняти остаточне рішення про вибір стратегічної альтернативи, значення вектора пріоритету з усіх таблиць по кожному критерію повинні бути переведені в зведену таблицю, і розрахований глобальний пріоритет. Він визначається як сума добутків ваги кожного критерію і відповідного вектора пріоритету для кожної альтернативи. Пріоритети критеріїв задаються так: $X = \{0,338; 0,067; 0,169; 0,425\}$. Отримані дані представлені в таблиці 2.11:

Таблиця 2.11 – Розрахунок глобального пріоритету

Фактор	Вага фактора	Оцінка альтернативи								
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
K1	0,338	0,089	0,019	0,124	0,143	0,027	0,053	0,044	0,222	0,279
K2	0,067	0,127	0,146	0,098	0,034	0,091	0,064	0,145	0,073	0,222
K3	0,169	0,109	0,095	0,146	0,095	0,108	0,235	0,137	0,073	0,029
K4	0,425	0,108	0,048	0,092	0,055	0,220	0,082	0,097	0,157	0,138

Інтеграція пріоритетних векторів інноваційних проектів і критеріїв виливається в наступну структуру (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Розрахунок рейтингу альтернатив

Фактор	Вага оцінки								
Номер альтернативи	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
K1	0,030	0,006	0,042	0,049	0,009	0,018	0,015	0,075	0,094
K2	0,009	0,010	0,007	0,002	0,006	0,004	0,010	0,005	0,015
K3	0,019	0,016	0,025	0,016	0,018	0,040	0,023	0,012	0,005
K4	0,046	0,021	0,039	0,024	0,094	0,035	0,041	0,067	0,059
Рейтинг альтернативи	0,103	0,053	0,113	0,090	0,127	0,097	0,089	0,159	0,173

Відповідно, найбільш життєздатними стратегічними альтернативами для автотранспортного підприємства є A1, A3, A5, A8 і A9. Оптимальний портфель стратегічних альтернатив зведений в таблицю 2.13.

Під час стратегічного аналізу та першочергового вибору альтернатив для автотранспортного підприємства було визначено п'ять найбільш актуальних стратегій, які відповідають поточному бізнес-середовищу в Україні. Обрані альтернативи враховують існуючі загрози, ресурсні обмеження, динаміку ринку та рівень ризику, притаманний умовам воєнного часу.

Таблиця 2.13 – Оптимальний портфель інноваційних проєктів АТП

Код	Глобальний пріоритет	Альтернатива	СГБ	Основні заходи та проєктні дії	Ранг
1	2	3	4	5	6
A9	0,173	Інтенсифікація маркетингу: просування послуг ТО та ремонту	СГБ 12	<ul style="list-style-type: none"> – Укладання угод з військовими частинами, гуманітарними фондами, логістичними компаніями – Запровадження мобільних ремонтних бригад – Переобладнання 1–2 одиниць транспорту під пересувні ремонтні модулі – Впровадження системи обліку клієнтів і віддалених замовлень послуг ТО 	1
A8	0,159	Реструктуризація послуги на умовах субпідряду або кооперації	СГБ 11	<ul style="list-style-type: none"> – Надання транспорту в коротко- і середньострокову оренду партнерам – Розробка внутрішньої цифрової платформи обліку орендованої техніки – Розширення переліку техніки, готової до передачі – Запровадження стандартів обслуговування та контролю технічного стану перед передачею в оренду 	2
A5	0,127	Інвестування у вузькі сегменти	СГБ 7, 8	<ul style="list-style-type: none"> – Закупівля або переобладнання техніки під вузькопрофільні перевезення (будматеріали, техніка для реконструкції) – Побудова партнерств із будівельними компаніями, підрядниками відновлення – Оптимізація маршрутів до зон інфраструктурного відновлення – Навчання водіїв роботі з новими вантажами й умовами (ADR, габарити, безпечність) 	3
A3	0,113	Оптимізація бізнес-моделі	СГБ 5	<ul style="list-style-type: none"> – Аналіз найбільш безпечних маршрутів та формування гнучкої маршрутної сітки – Впровадження GPS-моніторингу та супровід вантажів у режимі реального часу – Оптимізація логістичних вузлів у тилкових регіонах – Створення запасу витратних матеріалів і пального на критичних напрямках 	4

Запропоновані заходи зосереджені на підтримці операційної стійкості підприємства, посиленні внутрішнього потенціалу та забезпеченні гнучкої адаптації до зовнішніх змін.

Найвищі інтегровані бали були присвоєні стратегіям А9 (інтенсифікація маркетингу послуг з технічного обслуговування та ремонту) та А8 (реструктуризація послуг на основі субпідрядних угод).

Реалізація цих стратегій дозволяє підприємству: ефективно використовувати наявні виробничі потужності; забезпечувати стабільний дохід за рахунок роботи з клієнтами, орієнтованими на критичну інфраструктуру (військові підрозділи, гуманітарні місії, логістичні оператори); і зберегти кваліфіковані кадри та виробничі компетенції.

Альтернатива А5, яка передбачає інвестиції у вузькоспеціалізовані сегменти, потенційно дає можливість підприємству зберегти нішеву присутність на ринку перевезень, зокрема у сферах, пов'язаних із постачанням будівельних матеріалів та обладнання для відновлення інфраструктури. Незважаючи на те, що вона потребує певних капітальних інвестицій, ця альтернатива має потенціал для масштабування у післявоєнний період.

Стратегія А3 фокусується на оптимізації бізнес-моделі з урахуванням ризиків, пов'язаних з логістикою. Вона передбачає впровадження цифрових інструментів моніторингу, адаптацію маршрутів до умов безпеки, підвищення гнучкості в управлінні автопарком. Це дає можливість підприємству оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та мінімізувати втрати через збої в ланцюжках поставок.

Нарешті, хоча стратегія А1 отримала найнижчий бал серед обраних альтернатив, вона відіграє стабілізуючу роль. Її мета – тимчасово зберегти вузькі, але прибуткові сегменти з мінімальними витратами. Такий підхід дозволяє уникнути передчасної відмови від потенційно перспективних напрямків бізнесу до завершення активної фази військового конфлікту.

Рекомендації щодо трансформації цих стратегій у післявоєнний період представлені в таблиці 2.14.

В цілому обрані стратегії узгоджуються з принципами обережного виживання та адаптації, які характерні для підприємств, що працюють в умовах високої невизначеності. Вони ґрунтуються на використанні внутрішніх резервів підприємства та поступовому

нарощуванні потужностей без критичної залежності від зовнішнього фінансування.

Після визначення та вибору стратегічних альтернатив для автотранспортного підприємства, які максимально відповідають сучасним умовам воєнного стану та перспективам розвитку підприємства, наступним логічним кроком є розробка тактичних заходів. Тактика передбачає деталізацію конкретних дій, проектів та оперативних рішень, які забезпечать практичну реалізацію обраної стратегії.

Таблиця 2.14 – Трансформація стратегічних альтернатив у післявоєнний період

Альтернатива	Напрямок трансформації	Ключові дії	Очікуваний результат
A9 – Інтенсифікація послуг ТО та ремонту	Масштабування ремонтно-сервісної діяльності	Створення повноцінного сервісного центру; впровадження цифрових платформ управління ремонтами	Зростання доходів від сторонніх клієнтів; модернізація виробничої бази
A8 – Реструктуризація на умовах субпідряду	Довгострокова кооперація з партнерами	Укладення договорів з муніципалітетами, будівельними фірмами, агрокооперативами	Формування стабільного портфеля замовлень; мінімізація простоїв техніки
A5 – Інвестування у вузькі сегменти	Переоснащення та спеціалізація парку	Реінвестиція прибутку; переобладнання під мультимодальні перевезення (зерно, будматеріали, гуманітарні вантажі)	Зміцнення позицій у зростаючих нішах; розширення логістичних послуг
A3 – Оптимізація бізнес-моделі	Формування логістичного хабу	Створення антикризового логістичного вузла у безпечному регіоні	Централізація управління; підготовка до міжнародної діяльності
A1 – Тимчасова підтримка рентабельних сегментів	Рестарт або виведення неактивних напрямів	Аудит заморожених СГБ; прийняття рішень про запуск/ліквідацію	Оптимізація структури діяльності; зниження витрат на неефективні напрями

Формулювання тактичних дій дає змогу визначити пріоритетні напрями діяльності, розподілити ресурси, скласти чіткий план дій щодо підвищення ефективності управління в складних умовах. Особлива увага приділяється двом найбільш пріоритетним альтернативам: А9 (активізація маркетингу послуг з технічного обслуговування та ремонту) та А8 (реструктуризація послуг шляхом субпідряду або співпраці).

У наведених нижче таблицях представлені конкретні тактичні заходи, рекомендовані для реалізації в рамках кожної альтернативи.

Таблиця 2.15 – Тактичні заходи щодо реалізації стратегічної альтернативи А9 - Інтенсифікація маркетингу: просування послуг з технічного обслуговування та ремонту (SBG 12)

Код заходу	Основні заходи та проєктні дії	Очікуваний результат	Термін реалізації
A9-1	Укладання угод з військовими частинами, гуманітарними фондами, логістичними компаніями	Розширення клієнтської бази, стабільний попит	6–12 місяців
A9-2	Формування мобільних ремонтних бригад, навчання персоналу	Підвищення мобільності та оперативності ремонтів	3–6 місяців
A9-3	Переобладнання 1–2 одиниць транспорту під пересувні ремонтні майстерні	Забезпечення виїзного сервісу у віддалених/ризикових зонах	3–6 місяців
A9-4	Впровадження системи цифрового обліку клієнтів та замовлень	Оптимізація управління замовленнями, підвищення якості сервісу	6 місяців

Таблиця 2.16 – Тактичні заходи щодо реалізації стратегічної альтернативи А8 - Реструктуризація служби на основі субпідряду або співпраці (SBG 11)

Код заходу	Основні заходи та проєктні дії	Очікуваний результат	Термін реалізації
A8-1	Надання рухомого складу в оренду партнерам (муніципалітети, будівельні компанії, аграрії)	Оптимізація використання парку, додаткові доходи	3–6 місяців
A8-2	Розробка та впровадження цифрової платформи обліку орендованої техніки	Підвищення прозорості та контролю над парком	6–9 місяців
A8-3	Розширення переліку техніки, готової до передачі в оренду	Збільшення обсягів співпраці та гнучкість у наданні послуг	3–6 місяців
A8-4	Запровадження стандартів технічного обслуговування та контролю стану техніки перед орендою	Підвищення надійності та зменшення ризиків	3–6 місяців

Таким чином, розроблення тактичних заходів спрямоване на конкретизацію реалізації стратегічних альтернатив, забезпечення адаптивності та стійкості автотранспортного підприємства в умовах воєнного часу, а також планування післявоєнного розвитку.

Орієнтовні капітальні інвестиції, необхідні для реалізації тактичних заходів щодо стратегічних альтернатив А9 (активізація послуг з технічного обслуговування та ремонту) та А8 (реструктуризація шляхом субпідряду), становлять приблизно 850–860 тисяч гривень.

Зокрема, для альтернативи А9 (СБГ 12):

- Переобладнання автомобілів під мобільні ремонтні майстерні – 350–400 тисяч гривень;
- Формування та навчання мобільних ремонтних бригад – 150–180 тисяч гривень;
- Впровадження цифрової системи управління замовленнями та сервісу – 80–100 тисяч гривень. Разом: орієнтовно 580–680 тисяч гривень.

Для альтернативи А8 (СБГ 11):

- Підготовка транспортних засобів до прокату (огляд, ремонт, маркування) – 100–120 тисяч гривень;
- Розробка цифрової платформи для трекінгу оренди – 50–70 тисяч гривень;
- Розширення асортименту наявного обладнання – 100–120 тисяч гривень. Разом: орієнтовно 250–310 тисяч гривень.

Очікується, що впровадження мобільних сервісів та оптимізація операцій з технічного обслуговування дозволить підвищити коефіцієнт технічної готовності автопарку щонайменше на 12%, що в свою чергу призведе до більш високої швидкості диспетчеризації та повернення інвестицій не менше ніж на 10% протягом першого року.

У дослідженні представлено структурований підхід до вибору стратегічних альтернатив для автотранспортного підприємства в умовах високої невизначеності, таких як воєнний час та післявоєнне відновлення. Застосування процесу аналітичної ієрархії дозволило обґрунтувати та визначити пріоритетність стратегічних варіантів для різних стратегічних бізнес-груп, використовуючи чітко визначені критерії оцінки: терміновість, доступність ресурсів, необхідність та здійсненність.

Метод попарного порівняння виявився ефективним у виявленні найбільш підходящих стратегій, забезпеченні узгодженості

експертних суджень (коефіцієнт узгодженості $\leq 0,1$) і дозволив точно визначити вектори пріоритету. За результатами аналізу найбільш перспективними стратегічними альтернативами були визначені А1, А3, А5, А8 та А9. Ці альтернативи відображають обережний підхід до виживання та адаптивного розвитку, зосереджений на використанні внутрішніх резервів та мінімізації залежності від зовнішнього фінансування.

Зокрема, були обрані альтернативи А8 і А9 для розробки планів тактичної реалізації. Запропоновані тактичні заходи адаптовані до поточних умов воєнного часу та спрямовані на забезпечення безперервності, гнучкості та оперативної стійкості. Орієнтовні капітальні інвестиції для реалізації цих заходів прогноуються на рівні 850–860 тисяч гривень з очікуваною дохідністю не менше 10% протягом першого року завдяки підвищенню технічної готовності та покращенню надання послуг.

Загалом, методологія, викладена в монографії, надає практичний та адаптивний інструмент підтримки прийняття рішень для підприємств, що працюють в умовах невизначеності, дозволяючи формулювати обґрунтовані, ресурсорієнтовані та цілеспрямовані стратегічні та тактичні рішення.

2.2. Зовнішні виклики корпоративного управління: цифровізація, зелена економіка, поствоєнні реалії

У сучасних умовах корпоративне управління автотранспортними підприємствами (АТП) відбувається в динамічному середовищі, де ключові стратегічні орієнтири формуються під впливом глобальних і національних викликів. З одного боку, це відкриває нові можливості для підвищення ефективності та інноваційності діяльності; з іншого – створює додаткові загрози життєздатності та стійкості підприємств. Серед найбільш вагомих факторів сьогодення виокремлюються: цифровізація, зелений перехід та поствоєнні реалії розвитку України.

Цифрова трансформація транспортного сектору є базовим чинником модернізації корпоративного управління. Використання ERP, CRM, BI-систем, IoT, Big Data та AI відкриває можливості для автоматизації планування, оптимізації логістичних маршрутів, зниження транзакційних витрат і формування клієнтоорієнтованих сервісів. Для автотранспортних підприємств це безпосередньо впливає на життєздатність, адже цифрові інструменти забезпечують

швидкість ухвалення рішень, прозорість управлінських процесів та контроль ключових показників [102].

Разом із тим, темпи цифровізації в Україні залишаються відносно низькими: ще у 2019 р. лише 22 % підприємств мали власний сайт, а частка користувачів хмарних технологій становила менше 9 % [1]. Цей розрив між потенціалом і реальним рівнем цифрової зрілості ставить під сумнів конкурентоспроможність багатьох підприємств на глобальному ринку. Дослідження підтверджують, що саме ERP, BI та хмарні обчислення є інструментами, здатними забезпечити ефективне стратегічне управління транспортною галуззю [103].

У контексті корпоративного управління цифровізація вимагає зміни корпоративної культури: переходу від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких і динамічних форм організації, де цінуються дані, швидкість адаптації та інноваційність. Таким чином, цифрові рішення не лише покращують операційні процеси, а й стають фундаментом для нового стилю управління, заснованого на відкритості та партнерстві.

Другим критично важливим викликом є трансформація управлінських моделей під впливом глобального тренду зеленої економіки. Україна ухвалила амбітний план – інвестувати \$20 млрд у розвиток відновлюваної енергетики до 2030 року, щоб забезпечити 17 % її використання в транспорті [104]. Це визначає необхідність інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у корпоративні стратегії автотранспортних підприємств.

Водночас понад 77 % компаній в Україні визнають брак компетенцій та інструментів для впровадження ESG-стандартів [105]. Це означає, що корпоративне управління повинне забезпечити розвиток нових механізмів навчання персоналу, формування внутрішніх процедур моніторингу сталості та залучення зовнішніх партнерів для досягнення екологічних цілей.

Зелений перехід також змінює розуміння життєздатності підприємства: воно більше не обмежується економічною ефективністю, а інтегрує екологічні й соціальні параметри. Для автотранспортних компаній це означає модернізацію автопарку, впровадження електротранспорту, розвиток «зелених логістичних ланцюгів» і формування корпоративної соціальної відповідальності.

Окремим шаром викликів виступає поствоєнний контекст розвитку економіки України. Відновлення транспортної інфраструктури, розширення логістичних потоків, залучення

інвестицій та повернення на міжнародні ринки вимагають нових управлінських стратегій. У цих умовах корпоративне управління має забезпечити баланс між швидкістю відновлення та довгостроковою стійкістю.

Соціальний вимір поствоєнного розвитку накладає додаткову відповідальність на бізнес: інтеграція ветеранів та людей з інвалідністю у трудові колективи, створення інклюзивних програм, підтримка місцевих громад. Ці аспекти безпосередньо впливають на корпоративну культуру, яка повинна розвиватися у напрямку інклюзивності, соціальної відповідальності та партнерства.

Для автотранспортних підприємств поствоєнні реалії означають не лише модернізацію матеріально-технічної бази, а й потребу у нових інноваційних механізмах управління, що поєднують стратегічний аналіз, цифрові рішення та ESG-принципи. Саме інтеграція цих компонентів дозволить забезпечити життєздатність у довгостроковій перспективі.

Зовнішні виклики – цифровізація, зелена економіка та поствоєнні реалії – формують нову парадигму корпоративного управління в автотранспортній галузі. Вони вимагають:

- зміни стратегічних орієнтирів з урахуванням цифрових технологій [102; 103];
- інтеграції екологічних та соціальних аспектів у моделі життєздатності [104; 105];
- посилення ролі корпоративної культури та соціальної відповідальності у відбудові країни.

Таким чином, корпоративне управління автотранспортними підприємствами набуває системного характеру, де життєздатність, культура та інноваційні механізми виступають ключовими компонентами стійкого розвитку.

2.3. Системний підхід до еколого-інноваційного управління автотранспортними підприємствами

В умовах сучасного розвитку міжнародного бізнесу особливої актуальності набуває вирішення екологічних проблем забезпечення економічного зростання світової економіки. Останнім часом активно набирають оберти процеси, пов'язані з екологічними викликами, в першу чергу це стосується двох основних напрямків, які отримали яскравий прояв в економічній діяльності господарюючих суб'єктів:

забруднення і руйнування елементів навколишнього середовища і нераціональне використання та брак природних ресурсів. Глобальні екологічні проблеми стали усвідомлюватися як загроза самого життя і можливостям розвитку наступних поколінь. Інноваційно-екологічна діяльність (або екологічно спрямована інноваційна діяльність) в умовах сучасної економіки відіграє важливу роль у своєчасності та професійності прийняття економіко-екологічних рішень розвитку підприємства, регіону, держави. Зміни у суспільній свідомості, а також розвиток законодавчої й нормативної бази вимагають від підприємств урахувувати можливий вплив наслідків їхньої діяльності на навколишнє середовище при формуванні або уточненні стратегії діяльності на різних рівнях. Більшого ефекту можна досягти за умови активної підтримки з боку вищого керівництва (директора) і участі всього персоналу у налагодженні екологічно-свідомої й відповідальної діяльності.

Вітчизняне виробництво визначається низьким рівнем наукоємності не тільки через дефіцит коштів або брак пільг і стимулів, а й через екологонебезпечну та ресурсомістку структуру української економіки. Темпи розвитку ринку екологічних інновацій, який поступово формується в Україні, є набагато повільнішими у порівнянні з розвиненими країнами. Такий стан інноваційної діяльності підприємств визваний недостатньою увагою з боку держави до процесів розвитку екологічних інновацій, відсутністю економічного стимулювання щодо їх впровадження. При активному використанні інноваційних засад управління на підставі впровадження науково-інноваційних розробок, які є екологоорієнтованими, може бути досягнуто стабільне соціально-економічне зростання в Україні.

Особливістю вирішення екологічних проблем в рамках інноваційного підходу є комплексність, що передбачає цілеспрямоване якісне оновлення не тільки техніко-технологічної основи виробництва, але і його організаційних принципів, методів та інструментів управління, що дозволяє розраховувати на отримання ефекту в довгостроковій перспективі. Інновації мають охопити всі сфери екологічної та економічної діяльності суб'єктів бізнесу для досягнення максимального ефекту в питаннях забезпечення сталого економічного розвитку. Екологічно чисті продукти і технологічні інновації не тільки знижують негативний вплив на навколишнє середовище, але і підвищують економічні і соціальні показники

компанії за рахунок енергоефективності, ресурсозбереження, зниження витрат і покращення умов праці [106].

Важливість екологічних проблем та шляхів їх вирішення, що були визначені у кінці минулого століття, сприяли визнанню шкідливого впливу автомобільного транспорту на навколишнє середовище. Відповідно до цього, ряд міжнародних транспортних організацій (ІКАО, ІРУ, ІМО та інші) зобов'язалися в майбутньому досягти максимальної сумісності між планомірним і безпечним розвитком транспорту і якістю навколишнього природного середовища. Україна є членом більшості цих організацій, і країна взяла на себе зобов'язання на національному рівні забезпечувати екологічну безпеку транспорту.

Низька ефективність чинної системи забезпечення екологічної безпеки автомобільного транспорту пов'язана, перш за все, з тим, що чинне природоохоронне законодавство орієнтоване на проблеми, пов'язані зі стаціонарними джерелами забруднення, і практично не враховує специфічні особливості транспортної діяльності – велика кількість автотранспортних засобів, що постійно зростає, їх високу мобільність та постійне використання на територіях з високою щільністю населення.

У результаті спостерігається постійне зростання споживання невідновлюваних природних ресурсів, шкідливих викидів та неутилізованих відходів, збільшення збитків від цих впливів, і, відповідно, зростання витрат на утримання та розвиток об'єктів автотранспортної системи. В умовах зростання автомобілізації та пов'язаного з цим процесом зростаючого техногенного впливу на навколишнє середовище, не викликає сумніву необхідність розробки наукових засад управління екологічною безпекою діяльності транспортно-логістичного комплексу та впровадження екологічних інновацій. Таким чином, проблема формування адаптивного управління еколого-інноваційною діяльністю в автотранспортних підприємствах в даний час набуває все більшої актуальності у зв'язку з постійним збільшенням парку автомобілів, що не відповідають сучасним екологічним нормам.

У сучасній економічній літературі значна увага приділена проблемам екологічних наслідків виробничо-господарської діяльності підприємств та питанням вивчення екологічних інновацій, як ефективного методу управління підприємством [107-114]. Таким чином, проблематика забезпечення сталого розвитку підприємств на

основі впровадження екологічних інновацій знаходиться в полі зору вітчизняних і зарубіжних вчених. Аналіз наукової літератури з орієнтованого на екологію та інновації управління свідчить про відсутність консенсусу у різних авторів не тільки щодо конкретного змісту та формування еколого-інноваційно орієнтованого управління підприємством, а й відсутність системного підходу до формування системи управління еколого-інноваційною діяльністю підприємства. Автори розглядали окремо системи інноваційного та екологічного менеджменту. Формування системи управління інноваційною діяльністю або інноваційного менеджменту на засадах системного підходу можемо побачити в роботах [115-122]. Розкриттю теоретичних засад формування системи екологічного менеджменту та деяких напрямів її розвитку присвячені праці [123-127]. Але науковці зосереджені більше на визначенні моделі та основних напрямів і етапів впровадження систем екологічного менеджменту та практично не приділяють уваги формуванню системи управління екологічною діяльністю з точки зору системного підходу.

Частина науковців присвятили свої роботи питанню формування структури системи інноваційного менеджменту з точки зору системного підходу. Найбільш спрощена структура системи управління представлена О.М. Петуховою, Г.В. Сілаковою [115]. Вона складається з суб'єктів та об'єктів управління, а також включає функції та механізм управління. У системі управління інноваційною діяльністю за Т.В. Пархоменко та В.В. Красношарпа [116] виділено наступні ключові підсистеми управління інноваціями: інформаційна підсистема; функціональна підсистема; організаційна підсистема; підсистема стимулювання. В роботі [117] виділені такі елементи: керована та керуюча підсистеми, інформаційна підсистема, підсистема науково-технічного розвитку та підсистема забезпечення. Н.О. Брюшкова, В.Ю. Луць в структурі системи управління інноваційною діяльністю виділяють чотири елементи: управлінську керуючу, керовану, наукового розвитку та підсистему забезпечення [118]. В сфері управління на автомобільному транспорті також були спроби розробити систему управління інноваційною діяльністю. Так, авторами В.Г. Шинкаренко та О.В. Клепіковою [122] підставі системно-кібернетичного підходу сформовано систему управління інноваційною діяльністю в АТП, в якій управлінські роботи організовані у вигляді розширеного та елементарного циклів управління. Але в цих роботах було нечітко виділені та структуровані

підсистеми об'єкту управління, крім того, автори приділяли увагу лише окремим аспектам реалізації певних функцій.

Серед авторів є підхід до розгляду системи управління інноваційною діяльністю підприємством з точки зору концепції життєздатних систем [119, 128]. Так, автори (С. Галлего-Гарсія та ін.) [119] у своїй роботі запропонували Dynamic Innovation Information System (DIIS) – динамічну інформаційну систему, яка поєднує концепцію життєздатних систем із сучасними цифровими інструментами управління, забезпечуючи гнучке та адаптивне керування інноваційними процесами підприємства. В роботі І.В. Федотової [128] запропоновано модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства на базі методичного апарату кібернетичного моделювання життєздатних систем. Система управління інноваційною діяльністю підприємства представлена у вигляді метасистеми та операційного елемента, який поданий у вигляді базових бізнес-процесів підприємства. В цих роботах цікавим є те, що автори при формуванні об'єкту управління пропонують використовувати процесний підхід, який являє собою погляд на підприємство, як на безліч пов'язаних бізнес-процесів.

Проте, незважаючи на численні розробки в сфері інноваційного та екологічного менеджменту, питання формування моделі системи еколого-інноваційного управління підприємством залишаються актуальними. Існуючі підходи до формування системи управління інноваційною діяльністю та екологічного менеджменту розглядають лише окремі аспекти і напрямки, а комплексний підхід до існуючих економічних та екологічних реалій і проблем системного управління екологічною та інноваційною діяльністю наразі недостатньо розроблений. Однак більшість авторів зазначених вище досліджень практично не приділяли уваги формуванню системи еколого-інноваційного управління підприємством. Ця обставина обумовлює необхідність обґрунтування побудови системи управління еколого-інноваційною діяльністю.

Перехід компаній до принципів сталого розвитку детермінує необхідність розробки моделі еколого-інноваційного управління підприємством, спрямованої на координацію діяльності всіх основних бізнес-процесів. Ці зміни визначають необхідність формування нової системи загального еколого-інноваційного управління автотранспортним підприємством, яка б пов'язувала весь

комплекс управління впровадженням екологічних інновацій певного підприємства.

Узагальнення результатів виконаних досліджень засвідчило, що в сучасній науковій літературі не існує єдності думок щодо формування системи управління еколого-інноваційною діяльністю підприємства, системи екологічного менеджменту та практично не розглянуто питання формування системи еколого-інноваційного управління підприємством. Автори не визначилися не тільки з об'єктом управління, але й зі структурою та функціями суб'єкту.

Традиційні підходи до управління еколого-інноваційною діяльністю автотранспортних підприємств, незважаючи на значну кількість виконаних наукових досліджень, не забезпечують реалізацію умови адаптивності та розвитку системи, що самопідтримується та самоорганізовується, щодо динаміки сучасних викликів для зовнішнього та внутрішнього середовищ АТП. Виникає завдання розробки моделі управління еколого-інноваційною діяльністю АТП на новій концептуальній основі, що спирається, з одного боку, на відомі фундаментальні положення та отримані раніше результати в цій галузі, та з іншого боку, враховує міждисциплінарний характер досліджень. Отже, розглянуті системи управління не повною мірою розкривають зміст системи управління еколого-інноваційною діяльністю з точки зору її життєздатності та самоорганізації.

Еколого-інноваційне управління підприємством поєднує у собі екологічно-орієнтоване управління всіма бізнес-процесами підприємства з урахуванням інноваційної складової, що базується на принципах забезпечення раціонального використання і збереження природних ресурсів, дотримання екологічної безпеки та впровадження екологічних інновацій, з метою дбайливого відношення до навколишнього середовища та орієнтації на перспективу.

Концепція еколого-інноваційного управління претендує на вирішення одночасно двох рівнів ключових питань – підвищення конкурентоспроможності підприємства та зниження негативного впливу на навколишнє середовище за рахунок впровадження екологічних інновацій в діяльність АТП. Охорона довкілля сприймається як функція, що має точки дотику економічних пріоритетів і екологічних інтересів і потребує включення у цей процес усіх співробітників підприємства. Вона стає елементом всіх

виробничих рішень у всіх виробничих областях, починаючи з постачання, фінансування, розвитку персоналу та організації, комунікації, надання автотранспортних послуг та до усунення відходів і мінімізації впливу транспорту на навколишнє середовище.

Виходячи з філософії еколого-інноваційного управління, перед вітчизняними автотранспортними підприємствами стоїть завдання переходу від оперативного до стратегічного (інтегрованого) підходу до вирішення екологічних проблем автомобільного транспорту, з урахуванням систематичного впровадження екологічних інновацій у діяльність АТП, а також врахування екологічного аспекту при прийнятті управлінських рішень (рис. 2.3).

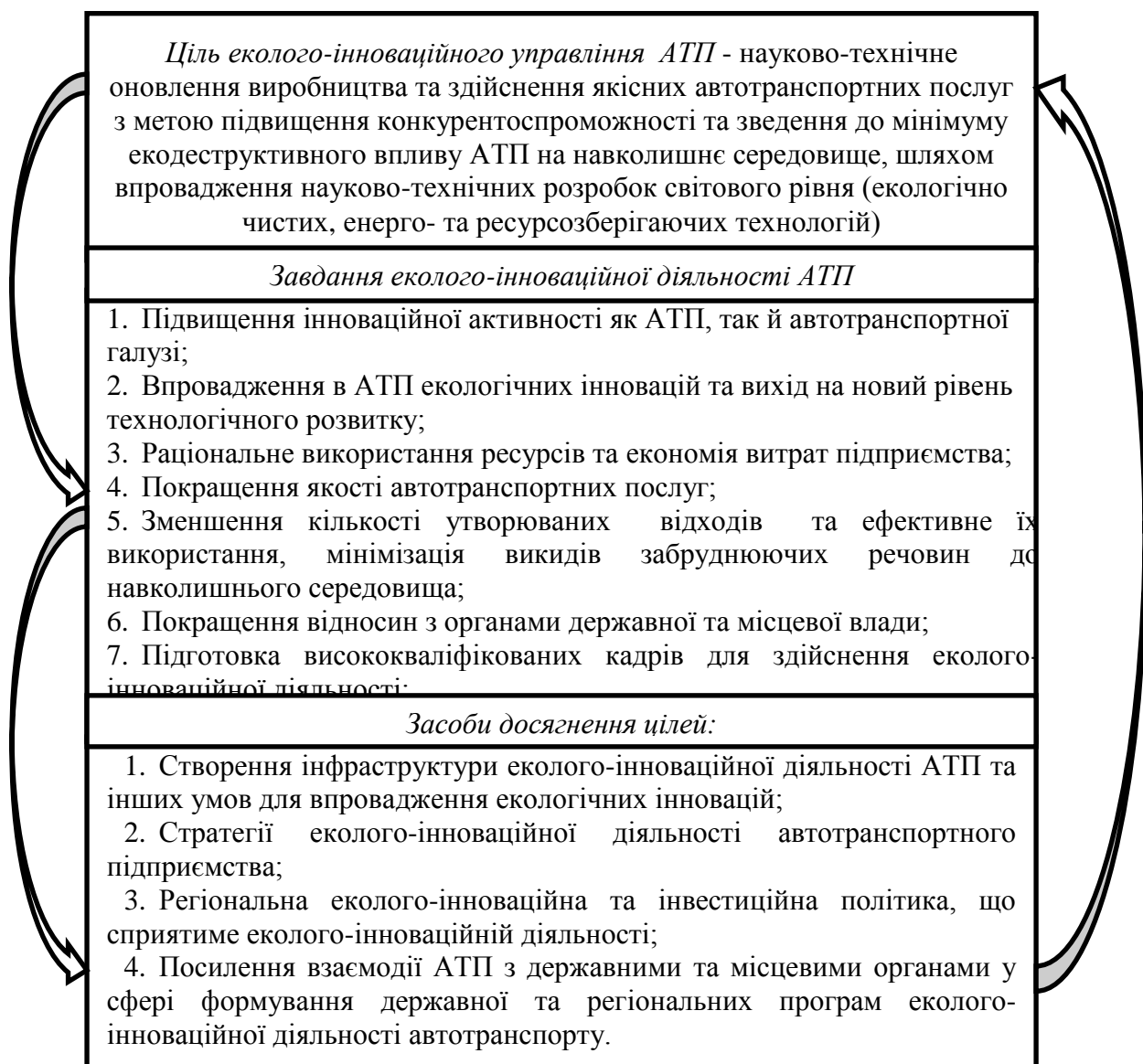


Рисунок 2.3 – Цілі та завдання еколого-інноваційного управління автотранспортним підприємством

За допомогою екологічної орієнтації елементів менеджменту ініціюється і зміна загальної культури управління на автомобільному транспорті, виходячи з розширеної філософії менеджменту в напрямку екології. В рамках цієї концепції виникає необхідність у модифікації цілей, стратегій та інструментів класичного менеджменту, а також зміну системи управління підприємством.

Одним з найефективніших підходів до побудови системи адаптивного управління підприємством, зокрема його еколого-інноваційною діяльністю, є концепція життєздатної системи (VSM – viable system model) С. Біра [129], яка базується на зіставленні економічного суб'єкта з живим організмом. Елементи системи управління підприємством при цьому порівнюються з елементами нервової системи людини та базуються на принципах самоорганізації. Безпосередньо модель системи складається з трьох груп елементів: середовища, метасистеми, операційних елементів. Операційний елемент і метасистема були розділені автором на п'ять взаємодіючих систем. Для того щоб бути життєздатною, фірма, як і живий організм, потребує п'яти рівнів (підсистем) управління, що можуть бути відображені як аспекти організаційної структури. Кожен рівень має договірні повноваження про свою автономність і працює в межах своєї компетенції. Потік інформації йде знизу вгору, поступово фільтруючи зайві подробиці. Рівні управління включаються залежно від необхідності. Якщо який-небудь рівень управління заходить в глухий кут і не знаходить вирішення, то в роботу включається верхній рівень. Однак, незважаючи на поширеність даного підходу, слід зазначити, що висока ступінь абстрагування концепції життєздатних систем від конкретних підприємств істотно ускладнює її практичне застосування. Об'єкт управління в цій роботі [129] не зовсім підходить до специфіки діяльності АТП, і не дозволяє розглянути всі напрямки діяльності підприємства. Враховуючи переваги та недоліки запропонованих систем управління інноваційною та екологічною діяльністю підприємства, базуючись на основі системного підходу та концепції життєздатних систем запропонована модель життєздатної системи управління еколого-інноваційною діяльністю підприємства (рис. 2.4).

Запропонована модель містить такі елементи: зовнішнє середовище, систему управління підприємством, складається з метасистеми управління та операційного елемента (суб'єкт і об'єкт управління).

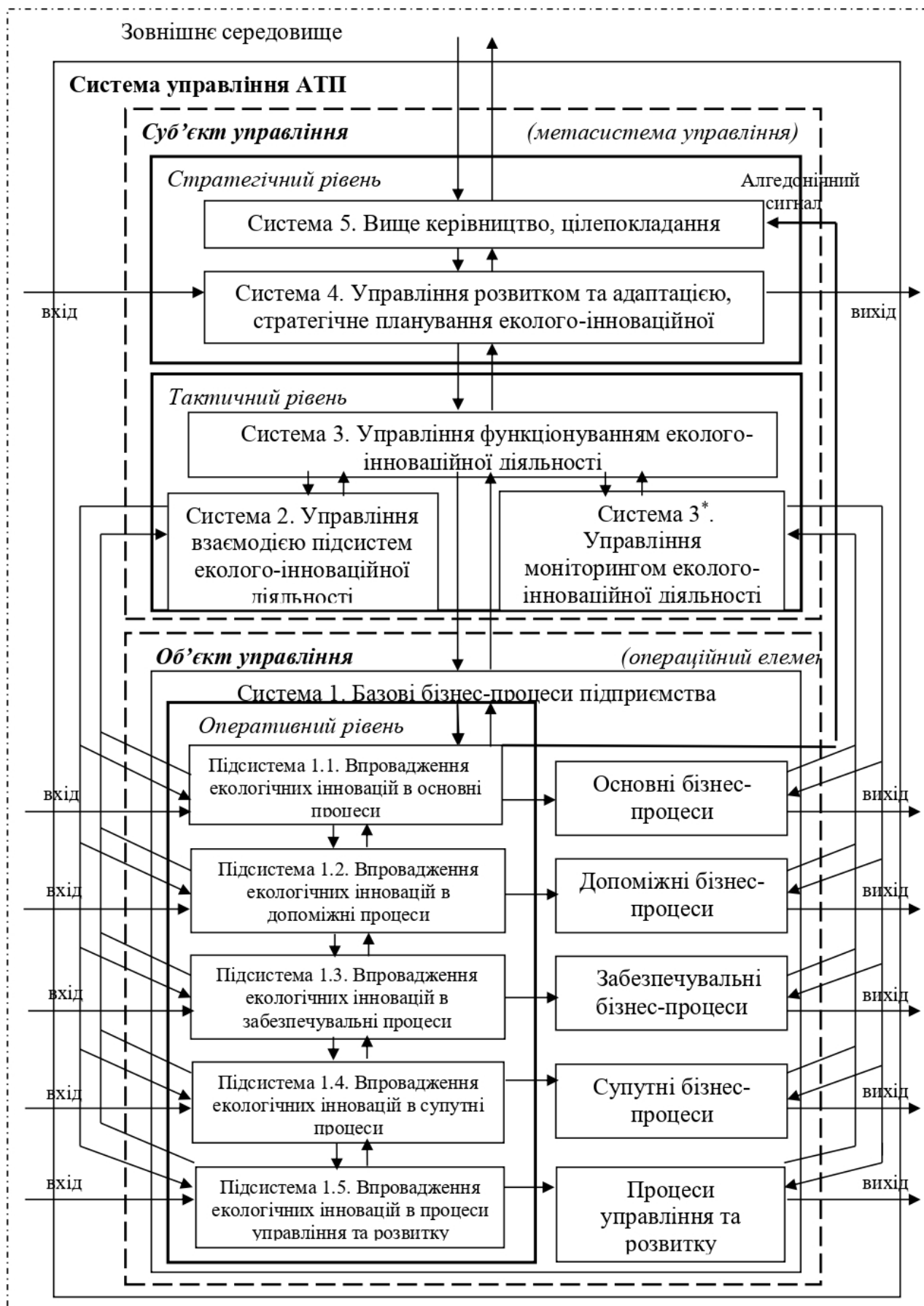


Рисунок 2.4 – Життєздатна система управління еколого-інноваційною діяльністю АТП

Метасистема містить два рівні управління: стратегічний і тактичний. Система стратегічного управління включає дві підсистеми: систему 5 вищого керування та систему 4 управління розвитком і адаптацією.

Система 5 відповідає за цілепокладання еколого-інноваційної діяльності, розробляє стратегічні цілі, місію, бачення та політику, а система 4 – рішення, пов'язані зі стратегічним плануванням еколого-інноваційної діяльності, розробкою моделі, адаптацією до зовнішнього середовища.

Рівень тактичного управління відповідає безпосередній управлінській діяльності, яка полягає у виробленні тактичних рішень, і складається з трьох підсистем.

Система 3 – оптимізує функціонування системи в цілому, координує розподіл зусиль і ресурсів між підрозділами, забезпечує необхідний синергізм. На її основі формується директорат поточної діяльності, куди входять різні керівники по сферах діяльності, заступники директорів або керівники відділів.

Система 3* – управління аудитом, здійснює моніторинг, контроль та внутрішній аудит впровадження екологічних інновацій в діяльність підприємства та екологічний моніторинг АТП. Контроль виконання планів включає оцінку показників, що характеризують розвиток різних сфер діяльності, а також, у разі необхідності, постановку завдання нижчестоящим підсистемам щодо усунення розбіжностей між плановими та фактичними показниками.

Система 2 – управління взаємодією, регулює взаємодію підрозділів по розробці та впровадженню екологічних інноваційних проєктів, здійснює стимуляцію або гальмування їх функціонування, тобто вона є центром регулювання діяльності підприємства та проводить проміжні підсумки роботи всіх підсистем 1. На рівні підсистеми 2 керівники бізнес-процесів узгоджують та координують між собою прийняті рішення.

Об'єкт управління реалізує бізнес-процеси, що забезпечують виконання основної мети функціонування АТП. Система 1 представлена у вигляді базових бізнес-процесів підприємства та підсистеми оперативного еколого-інноваційного управління цими процесами. Об'єкт управління (система 1) представлений у вигляді системи портфелів екологічних інновацій АТП (підсистеми оперативного управління). Ці проєкти впроваджуються в п'ять базових бізнес-процесів автотранспортного підприємства: основні

процеси виробництва; супутні процеси; допоміжні процеси; забезпечувальні процеси; бізнес-процеси управління та розвитку.

На рівні підсистеми 1 керівники бізнес-процесів здійснюють керівництво за своїми напрямками діяльності, розробляють та впроваджують інноваційні проекти з екологічним орієнтиром, а на рівні підсистеми 2 вони ж погоджують і координують між собою рішення, що приймаються. У тих випадках, коли пряме узгодження неможливо через виникнення конфлікту інтересів різних процесів, узгодження відбувається на рівні підсистеми 3, під керівництвом директорату поточної діяльності. Підсистему 2 розглядається як інформаційний канал або навіть інформаційне забезпечення, яке дозволяє виявити проблеми і передати інформацію про них та методи їх усунення в зацікавлені підсистеми.

Підсистеми 1-3 здійснюють оперативне управління еколого-інноваційною діяльністю АТП та активну адаптацію до впливів зовнішнього середовища. У той же час на них лежать також деякі обов'язки щодо пасивної адаптації, в частині складання елементів стратегічного плану інноваційного розвитку з врахуванням екологічних аспектів. Підсистема прийняття стратегічних рішень з управління розвитком (підсистема 4) здійснює основну частину процесів пасивної адаптації.

Стратегічні цілі для визначення, в яких напрямках здійснювати оцінку необхідності екологічних інновацій і які ресурси можуть бути виділені для досягнення цих цілей, встановлюються підсистемою цілепокладання (підсистемою 5).

Алгедонічний сигнал є зв'язком між оперативним та стратегічним рівнями управління, він дозволяє керівникам вищого рівня безпосередньо отримувати інформацію про роботу конкретних підрозділів нижчого рівня.

Особливістю та перевагою підходу до розробки системи еколого-інноваційного управління АТП, що пропонується в дослідженні, є наявність у VSM системи внутрішнього аудиту, що інспектує всі екологічні аспекти діяльності підрозділів АТП та здійснює постійний екологічний моніторинг ключових показників діяльності АТП та його підрозділів відповідно до рейтингового підходу до управління.

Іншою перевагою застосування даного підходу є наявність контурів циркуляції інформації в системі управління не тільки по вертикалі, а й по горизонталі. Такий підхід забезпечує можливість

своєчасного прийняття рішень з одночасним урахуванням рівня автономності різних підрозділів та бізнес-процесів АТП у межах повноважень, що визначаються стандартизованими процесами.

Ефективна діяльність підприємства в еколого-інноваційній сфері розглядається як основна гарантія екологічної безпеки та можливості управління екологічними ризиками при впровадженні інновацій в діяльність АТП, а також у процеси проектування, будівництва та експлуатації транспортних об'єктів.

Таким чином, запропонована модель системи еколого-інноваційного управління АТП, що базується на системному підході та концепції життєздатних систем. Модель життєздатної системи еколого-інноваційного управління АТП передбачає розробку комплексу моделей, які забезпечують ефективність впровадження екологічних інновацій в бізнес-процеси підприємства. Використання запропонованої моделі дозволяє підвищити узгодженість, оперативність, точність, адекватність прийняття управлінських рішень; стабільність функціонування та адаптацію до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища; збільшити передбачуваність та прозорість еколого-інноваційної діяльності АТП, що сприяє покращенню результативності та ефективності роботи підприємства. Результатом застосування життєздатної моделі управління є покращення керованості системи та підвищення рівня екологічного моніторингу за процесом надання автотранспортних послуг.

РОЗДІЛ 3. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Дослідження корпоративної соціальної відповідальності як основи концепції сталого розвитку підприємства

У сучасних реаліях розвиток суспільства пов'язаний з певними економічними, соціальними, екологічними проблемами. Великий бізнес, будучи частиною суспільства, багато в чому зумовлює вектор його розвитку, тому значення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) посилюється. Ділова спільнота вийшла на етап переосмислення самої суті сучасного бізнесу, а саме: у чому полягає його парадигма, якими повинні стати стратегічні цілі і як потрібно взаємодіяти з державою та суспільством [21, с. 18]. На зміну «корпоративному егоїзму» поступово приходить новий мейнстрим підприємницької діяльності – соціальна сенсibilізація, під якою розуміється перманентна увага суб'єктів економіки до запитів суспільства, що виражається в пошуку та реалізації таких управлінських концепцій, які дозволяли б оптимально реагувати на його очікування, враховувати його інтереси й одночасно використовувати відповідну практику для збільшення ефективності і стійкості власної підприємницької діяльності. Найпоширенішими прикладами практичного застосування теоретичних засад соціальної сенсibilізації у бізнес-практиці є концепція корпоративної соціальної відповідальності, управління сталим розвитком, які нині стали невід'ємною складовою політики успішних корпорацій.

Світова громадськість визнає корпоративну соціальну відповідальність як один з необхідних факторів стратегічного розвитку великого бізнесу. Соціальна відповідальність бізнесу розглядається як запорука сталого розвитку компаній, так як відповідає довгостроковим інтересам акціонерів, відповідає соціальним цілям суспільства, сприяє досягненню соціального миру, безпеки і благополуччя людей, збереженню навколишнього середовища, дотримання прав людини. Впровадження в діяльність бізнесу міжнародних стандартів якості, екологічної безпеки, менеджменту стало обов'язковою умовою виходу товарів і послуг на міжнародні ринки. Відносини між бізнесами все в більшій мірі базуються на принципах КСВ. Корпоративна соціальна

відповідальність не тільки є інструментом, за допомогою якого суб'єкти економіки надають суспільству посильну підтримку або покращують власний імідж. Корпоративна соціальна відповідальність стала повною мірою життєво важливим інструментом, що забезпечує можливість здійснення бізнесу.

Корпоративна соціальна відповідальність є, таким чином, як закономірне відображення соціальної сенсифікації суспільства, що дозволяє її аналізувати і позиціонувати.

Для побудови і підтримки репутації відповідального бізнесу компанії повинні розглядати КСВ як завдання менеджменту, що пронизує всю діяльність компанії. У широкому сенсі під цим поняттям розуміється відповідальність підприємства до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активна соціальна позиція підприємства, яка полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні гострих соціальних проблем. Сучасна організація виступає органічною частиною складної, взаємопов'язаної, взаємозалежної сукупності інститутів. Саме останні мають значний вплив на організацію, виступаючи в якості споживачів, постачальників, органів влади, посередників, арбітрів. У цій непростій мережі відносин переплітаються економічні, соціальні, екологічні, політичні інтереси, мотиви і прагнення. Корпоративну соціальну відповідальність можна визначити як нову парадигму сталого розвитку підприємства (корпорації), що представляє собою визнану нормативно-ціннісну систему, що розділяється співробітниками, та дає соціально орієнтовану модель розвитку бізнесу.

Сталий розвиток та існування підприємства у довгостроковій перспективі в більшому ступені залежить від його життєздатності. Під життєздатністю пропонується розуміти комплексну характеристику управлінських, а також виробничо-економічних відносин, виражена ключовими показниками ефективності як критерію сталого, збалансованого функціонування організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Міжнародна організація праці (МОП) давно працює в напрямку забезпечення сталого розвитку та сприяння життєздатним підприємствам. Для цього ними було розроблено Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року, а також Ресурсна платформа «Гідна праця в цілях забезпечення сталого розвитку», в рамках якої одним з

важливих результатів досягнення політики заявлено сприяння життєздатним підприємствам [22]. У МОП підкреслили, що поняття «життєздатні підприємства» взаємопов'язане з трьома складовими сталого розвитку – економічною, соціальною та екологічною. Міжнародна організація праці (МОП) сприяє розвитку не яких завгодно підприємств, але лише таких, які є економічно життєздатними, соціально відповідальними і екологічно свідомими [22].

МОП визначає, що такі підприємства можуть процвітати в тому випадку, коли дотримані наступні базові умови: наявність якісного управління і дієвого соціального діалогу; ефективність цивільних і політичних інститутів й процесів; макроекономічна стабільність і раціональне управління економікою; соціальні відносини і культура, що підтримують підприємства і підприємництво; адекватна фізична інфраструктура та інформаційно-комунікаційні технології; доступність освіти для підготовки кваліфікованої робочої сили; наявність правил і механізмів, що сприяють рівноправності і соціально-економічній інтеграції; а також наявність ділової практики, що скорочує екологічний збиток і створює стимули для економічної активності при нейтральному рівні викидів вуглецю [22].

Економічною наукою доведено і підтверджується практикою, що для забезпечення сталого розвитку соціальна відповідальність бізнес-організацій має не менше значення, ніж розвинена економічна інфраструктура, політична стабільність або втілення в життя проектів інноваційного розвитку. Таким чином, підхід до управління та розвитку життєздатності підприємств з позиції впровадження імперативу сталого розвитку потребує ретельного дослідження.

Слід виділити підхід до сталого розвитку з позиції «потрійний результативності діяльності» (triple bottom line) американського економіста Дж. Елкінгтон [31, с. 48] і нормативний підхід з позиції зацікавлених сторін його колеги Е. Фрімена [32, с. 32]. Згідно з підходом Дж. Елкінгтон, кожне підприємство несе економічну, екологічну та соціальну відповідальність перед суспільством, тим самим забезпечуючи свою життєздатність. Проте нормативний підхід Е. Фрімена дозволив описати відносини між підприємствами і групами осіб, зацікавленими в їх діяльності. Відповідно до цієї теорії, підприємство несе моральну відповідальність не перед суспільством в цілому, а тільки перед зацікавленими сторонами, до яких відносяться:

акціонери, працівники підприємства, постачальники, споживачі і територіальні громади, в яких здійснює свою діяльність [32, с. 32].

У процесі своєї еволюції моделі сталого розвитку пройшли шлях виділення пріоритетів від економічної сфери (модель "Міккі Маус"), екологічної сфери ("биче око"), до балансу сфер (слабка модель) [32]. Найбільш поширена в економічній літературі концепція стійкого розвитку з'явилася в результаті об'єднання трьох основних точок зору: економічної, соціальної, екологічної [22, 35, 41, 130]. Гречко Т. К. зазначає, «що термін «sustainable development» найкращим чином перекладається українською мовою у варіанті: «збалансований розвиток на основі сталого (в розумінні невиснажливого, довготривалого, підтримуваного) використання ресурсів планети Земля» або, в дещо розширеному вигляді: «збалансований економічний, соціальний та екологічний розвиток на основі сталого (в розумінні невиснажливого, довготривалого, підтримуваного) використання ресурсів планети Земля» [35, с. 41].

На думку більшості вчених, концепція сталого розвитку базується на методичному підході, при якому економічний, соціальний, екологічний компоненти представляються як рівноправні компоненти цілісної системи, а при їх взаємодії один з одним виникають певні характеристики або властивості системи (життєздатний, допустимий, справедливий та сталий розвиток). Ця модель побудована для суспільства в цілому, але її можна адаптувати для формування моделі сталого розвитку підприємства з точки зору заезпечення його життєздатності.

Більшість авторів [32, 34, 35, 36], що займалися сталим розвитком підприємств, приймали її майже без змін або з незначними доробками. Так, автори [32, 36] виділяють в зовнішньому середовищі підприємства три сфери (економічну, екологічну та соціальну) та розглядають їх вплив з зовнішнього середовища на підприємство. Інші автори [34, 35] виділяють економічну, соціальну, екологічну підсистеми (компоненти) в середині підприємства. Недоліками запропонованих моделей є те, що автори не розглядають взаємодію підприємства з кожною сферою середовища. Однак, деякі автори [131] не згодні з цим підходом і пропонують концептуальну модель в іншій формі, яка наведена на рис. 3.1. Системоутворюючими блоками сталого розвитку, на думку авторів, є економічна і соціальна підсистеми, які мають тісний зв'язок між собою. При цьому

економічна і соціальна підсистеми перебувають у нерозривному зв'язку з екологічною підсистемою і схильні до її величезного впливу.

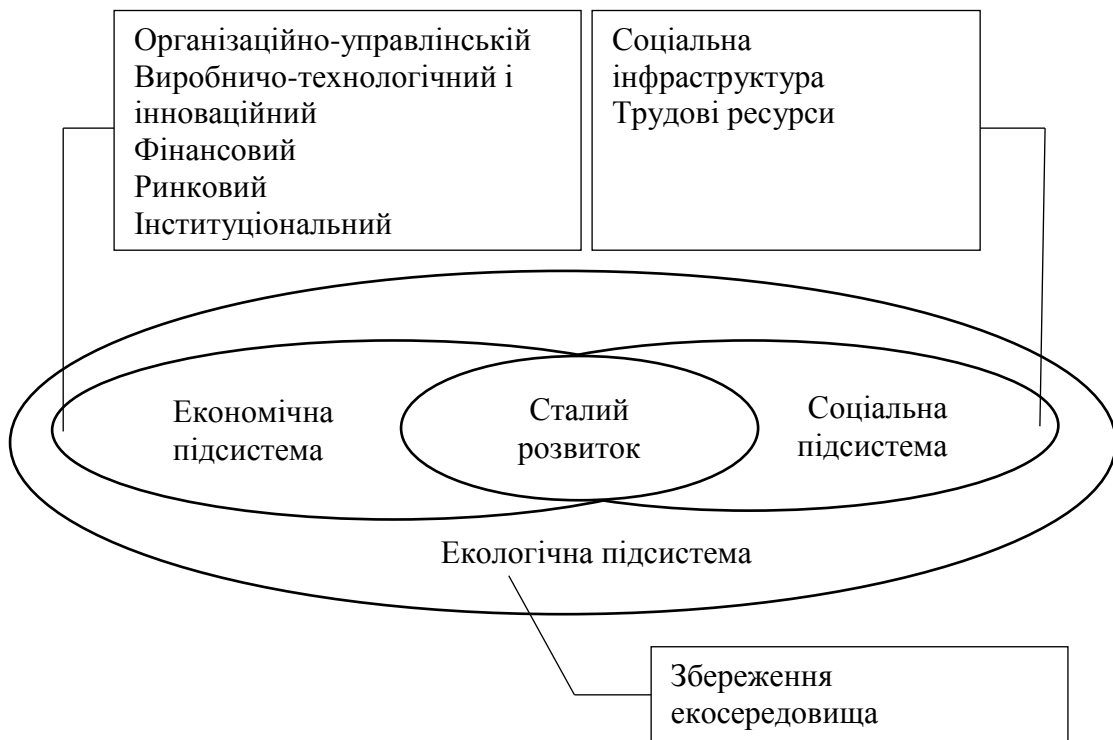


Рисунок 3.1 – Пропонована модель сталого розвитку [131]

Цікавим в запропонованій моделі є те, що екологічну підсистему зробили як ту, що об'єднує соціальну та економічну підсистеми. Можливо зробити висновок, що серед авторів немає єдиної точки зору на модель стійкого розвитку підприємства, та її ключові елементи.

Сучасне поширення досліджень питань розвитку підприємства пов'язане з проблемами економічної, соціальної та екологічної сфер. Це порушує необхідність дослідження ключових елементів моделі стійкого розвитку підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Формування моделі базується на розумінні того, що підприємство як відкрита система динамічно розвивається та взаємодіє зі своїм оточенням. Підприємство, як економічний суб'єкт, функціонує в певному економічному просторі, в якому відбуваються відношення між економічними суб'єктами та інших дій щодо виробництва, обміну, розподілу і споживання благ в умовах обмежених ресурсів для формування певних економічних результатів діяльності. Підприємства взаємодіють та здійснюють свої функції в соціальному просторі, яке представлене суспільством. Соціальний

простір включає процеси та взаємини певних соціальних спільнот. Економічні суб'єкти та суспільство знаходяться в навколишньому середовищі, що може бути названо екологічним простором. Воно представлене екологічними факторами та в ньому проходить взаємодія людини на природи. В екологічному просторі живуть і працюють співробітники будь-якої компанії, а так само її партнери та клієнти, а також все суспільство. Підприємству для підтримки своєї довгострокової життєздатності та сталого розвитку необхідно взаємодіяти з кожним простором за допомогою певних підходів та інструментів, основним з яких є корпоративна соціальна відповідальність. Одним з найпоширеніших підходів до КСВ є підхід з позиції зацікавлених сторін (стейкхолдерів), який передбачає, що незалежно від типу підприємства чи організації, існують групи людей, які впливають на підприємство або на які впливає саме підприємство. Розуміння потреб, очікувань та думок зацікавлених сторін, аналіз та збалансоване врахування цих очікувань має принципове важливе значення для діяльності будь-якого підприємства. Ці групи поділяються на зовнішніх стейкхолдерів та внутрішніх [134]:

1. Зовнішні стейкхолдери:
 - Інвестори (І);
 - Партнери (П);
 - Споживачі (С);
 - Громадські організації (ГО);
 - Місцева громада (МГ);
 - Урядові структури (УС).
2. Внутрішні стейкхолдери:
 - Працівники (П);
 - Акціонери (А);
 - Власники (В);
 - Менеджери (М).

Пропонується модель сталого розвитку підприємства (рис. 3.2).

В запропонованій моделі сталого розвитку підприємства, на відміну від наявних, представлено ієрархічне розташування економічної, соціальної, екологічної сфер та визначена сфера корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Крім того, запропоновано напрямки застосування інструментів управління, за допомогою яких підприємство впливає на простір з яким взаємодіє,

та відповідає на сучасні запити суспільства про життя в безпечному середовищі. Запропоновані напрямки впровадження інструментів управління орієнтовані на збереження стійкості і життєздатності підприємства та підтримання його сталого розвитку. Іншими словами, це спосіб вирішення проблеми пристосування в ситуації, що склалася, відповідно до кожної сфери, з якою стикається підприємство.

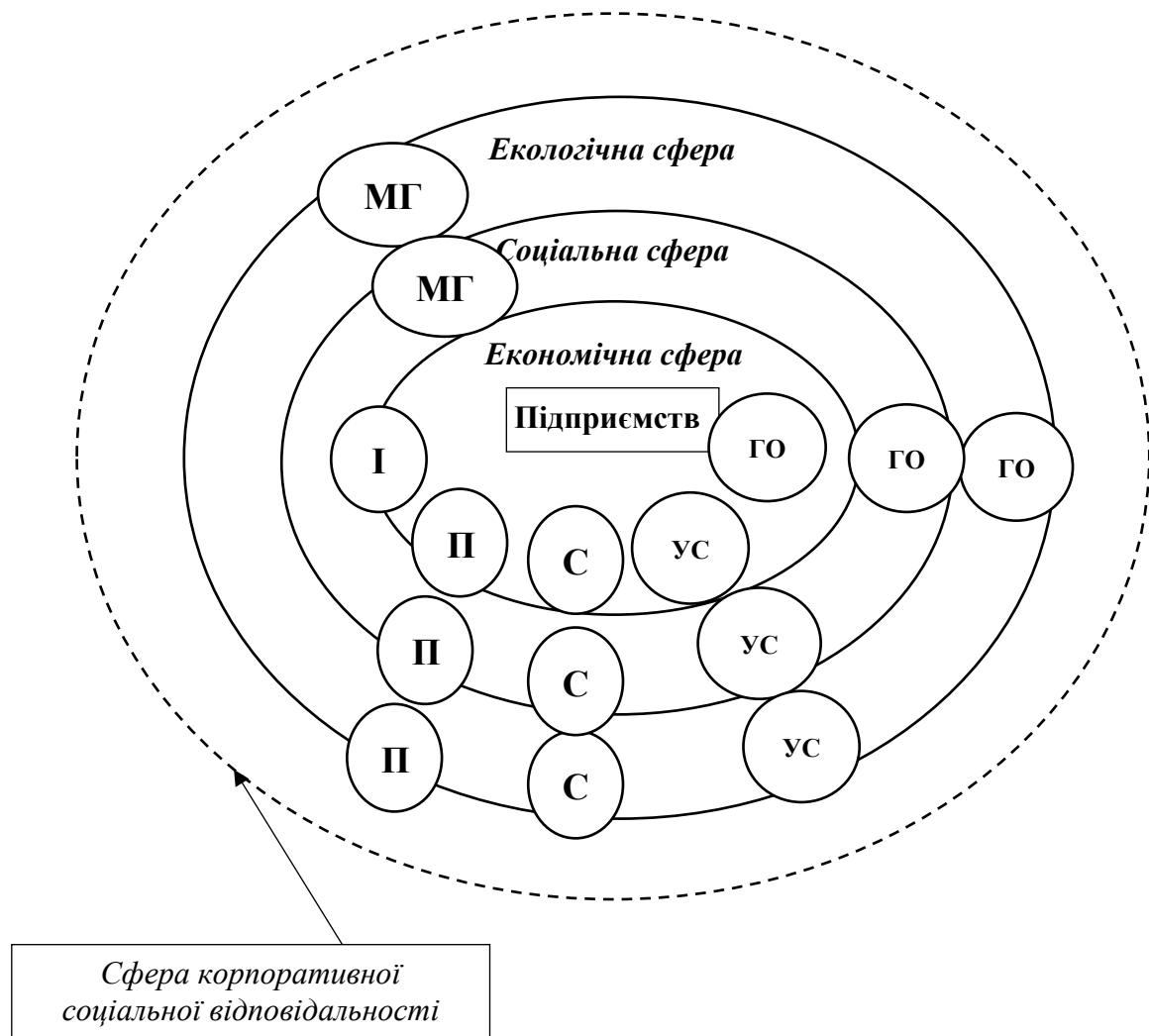


Рисунок 3.2 – Модель сталого розвитку підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності на зовнішньому напрямку (розроблено авторами)

На нашу думку, КСВ повинна включати в себе організаційно-економічну, правову, техніко-технологічну, екологічну, соціально-культурну, етичну та філантропічну відповідальності. При цьому філантропічна, етична та соціально-культурна відповідальності відносяться до соціальної сфери. В екологічну сферу відповідно попадає екологічна відповідальність, а техніко-технічна існує на межі

екологічної та економічної сфер. До економічної сфери також можливо віднести правову та організаційно-економічну відповідальності. Також обов'язково потрібно модель сталого розвитку формувати на зовнішньому та внутрішньому напрямках діяльності підприємства [134] (рис. 3.2, рис. 3.3).

Перевагою сучасного бізнесу є його соціальна направленість та намагання поліпшити стан справ на територіях, де підприємство здійснює свою діяльність, у тому числі у напрямі сталого розвитку.

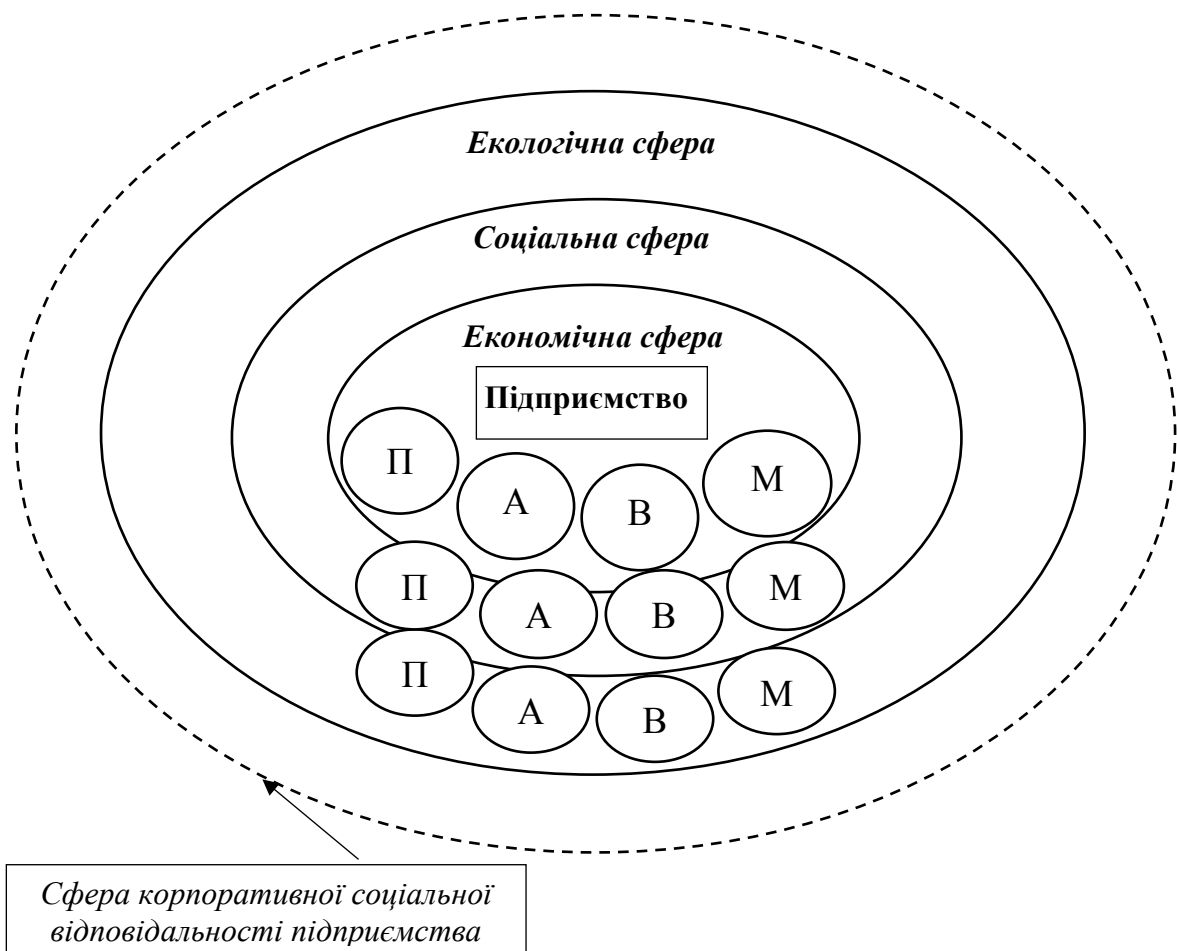


Рисунок 3.3 – Модель сталого розвитку підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності на внутрішньому напрямку (розроблено авторами)

Екологічна безпека є вкрай важливою. Це запорука проживання в екологічно чистому середовищі, вона сприяє життєдіяльності середовища взагалі та передбачає розумне задоволення екологічних потреб окремої людини, будь-якого підприємства та суспільства загалом. Світовою спільнотою під екологічною безпекою розуміється

відсутність загрози для навколишнього середовища (НС), при цьому повинна дотримуватися захищеність життєво важливих інтересів громадян, суспільства, держави, а також біосфери в цілому від внутрішніх і зовнішніх впливів, негативних процесів, що створюють загрози здоров'ю людей, біологічне різноманіття і сталого функціонування екологічних систем і виживання людства.

Екологічна безпека підприємства – це стан захищеності економічних інтересів підприємства від реальних і потенційних екологічних загроз, що створюються в результаті виробничої діяльності господарюючих суб'єктів внаслідок екологічно необумовленого господарювання, за умови мінімізації негативного впливу виробничої діяльності самого підприємства на навколишнє природне середовище і суб'єктів виробничого процесу [132, с. 32].

Виробнича діяльність підприємств здатна наносити негативний вплив, як на навколишнє природне середовище, так і на здоров'я і життя людини, як співробітника, так і місцевих груп населення, а іноді і суспільства в цілому. Створення комплексної системи управління екологічною безпекою забезпечує підприємству ефект синергії всіх елементів, що складається в оптимальному використанні потрібних підприємству матеріальних і організаційних ресурсів.

Впровадження системи екологічної безпеки на підприємстві впливає на економічну, соціальну та екологічні сфери, оскільки на підприємстві впроваджуються норми виробництва, праці, викидів, відходів, стандарти економії ресурсів та інше. Крім того, якщо підприємство бажає залишатись життєздатним впродовж тривалого періоду часу, то воно повинно звертати особливу увагу на забезпечення збереження оточуючого середовища, економію ресурсів та підтримання здоров'я суспільства, зокрема своїх співробітників.

Важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності є екологічна відповідальність, яка сьогодні є предметом розгляду не лише біологічних, геофізичних, але й економічних і соціальних наук. Екологічна відповідальність виникла під дією екологічного законодавства: щоб уникнути санкцій, підприємства змушені були переглянути свою екологічну політику і вжити заходів для зменшення негативного впливу своєї діяльності на навколишнє середовище. Але з часом ця відповідальність перестає бути чимось примусовим, вона перетворюється у внутрішні правила ведення бізнесу, засновані на моральних засадах. Нині під екологічною відповідальністю бізнесу розуміють дії, які приносять

користь навколишньому середовищу (або зменшують негативний вплив бізнесу на навколишнє середовище), і виходять за рамки того, що підприємства зобов'язані робити за законом [133, с. 33].

Взаємодія із зацікавленими сторонами допомагає організації збільшити соціальний капітал, мінімізувати нефінансові ризики, виявити нові можливості для розвитку компанії. У своєму різноманітті стейкхолдерів прийнято розділяти на дві групи: внутрішні і зовнішні. До внутрішньої групи зацікавлених сторін відносять персонал, включаючи менеджмент і співробітників, раду директорів і акціонерів. До зовнішньої групи зацікавлених сторін відносять споживачів, постачальників, державу, засоби масової інформації, ділових партнерів, місцеві спільноти, громадські організації, конкурентів та ін.

Взаємини з зацікавленими сторонами можуть формуватися в двох сферах: економічній та соціальній.

Автори Орлова Н.С., Харламова А.О. [133] вважають, що управління взаємодією з заінтересованими сторонами на завадах КСВ, є побудова добросовісних відношень, що включають: збалансоване врахування думок та очікувань заінтересованих сторін; зміну уявлень та очікувань заінтересованих сторін, вплив на їх погляди через переконливі комунікації та ініціативи; взаємовигідне співробітництво; слідкування за змінами у переконаннях заінтересованих сторін.

Власники підприємства та співробітники зосереджуються на питаннях підвищення вартості підприємства, своєчасному наданню працівникам заробітної плати, що пропорційна умовам праці, результативності роботи, стажу, освіти; чіткого дотримання законодавства, документального працевлаштування, сплати підприємством соціального внеску, відпустки, лікарняних, дотримання графіку роботи; поступового впровадження енергозберігаючих технологій, застосування енергоменеджменту; участь у семінарах, конференціях, орієнтованих на розвиток підприємства; чесні та відкриті взаємовідносини власників підприємства з персоналом, споживачами продукції, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

Для споживачів підприємства важливим є юридичне оформлення взаємовідносин, індивідуальний підхід, дотримання достовірності інформації, екскурсії для споживачів на підприємство. Для налагодження роботи із постачальниками робітникам потрібна

підтримка постійного зв'язку з постачальниками, своєчасна оплата послуг, налагодження зручного під'їзду до підприємства, безкоштовні екскурсії для постачальників на підприємство у зручний час та в зручній формі. Для покращення іміджу товариства серед громади та місцевих мешканців виконується впровадження наступних заходів: створення робочих місць для населення, реалізація проектів підтримки місцевої громади, озеленіння міста, розробка сайту з інформацією про найближчі заходи підприємства. Для покращення стосунків із державними органами важливим є підвищення вкладу підприємства в економіку країни, прозорість діяльності, відповідальна сплата податків, надання в оренду власного чи орендованого майна, зниження рівня забруднення оточуючого середовища [36].

Відносини між культурою і результатами роботи організації залежать значною мірою від змісту тих цінностей, які затверджуються конкретною культурою в організації. Соціальна відповідальність безпосередньо пов'язана з корпоративною (організаційною) культурою. Організація на додаток до відповідальності економічного характеру зобов'язана враховувати людські і соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на працівників, споживачів і місцеві громади, в яких проходить її діяльність, а також вносити певний практичний внесок у вирішення соціальних проблем в цілому. Більшість функцій корпоративної культури цінні як для членів корпорації, так і для суспільства в цілому. Головна ж цінність корпоративної культури полягає в тому, що вона спонукає компанії брати на себе певні зобов'язання діяти заради досягнення суспільного добробуту (навіть якщо це може зменшити її прибуток в окремий момент часу). Саме корпоративна культура, на нашу думку, є своєрідним компасом для вибору правильного типу поведінки, необхідного для якісного поліпшення параметрів корпоративної соціальної відповідальності.

Побудова соціально-відповідальної корпоративної культури, політика найму на основі спільної системи цінностей, дозволяє знизити плинність кадрів, забезпечити нематеріальну мотивацію співробітників та позитивно вплинути на продуктивність праці [132].

З точки зору корпорацій, належне корпоративне управління, має включати в себе: ефективно функціонуючі органи управління компанією, що забезпечують досягнення стратегічних завдань і захист прав власників; дотримання всіх юридичних вимог до

компанії; виконання етичних норм і принципів, що полягають в дотриманні інтересів акціонерів, що лежать в основі взаємин з усіма іншими зацікавленими в діяльності корпорації особами і суспільством в цілому. Таким чином, корпоративне управління безперервно пов'язане із корпоративною культурою.

Основою для формування корпоративної культури визначеного типу є не прописана місія та філософія компанії, а реальна щоденна поведінка топ-менеджменту організації.

На основі існуючих принципів та цінностей, керівництво будує все, що їх оточує. Корпоративна культура при цьому виконує певні функції: формує певний імідж організації, що відрізняє її від будь-якої іншої; посилює систему соціальної стабільності в організації, допомагає зміцнювати організацію, забезпечуючи властиві для неї стандарти поведінки; є засобом формування та контролю форм поведінки й сприйняття, доцільні з точки зору даної організації; формує соціально-відповідальну поведінку компанії в соціумі.

КСВ підвищує соціальну і економічну стійкість бізнесу і дозволяє нарощувати нематеріальні активи. Корпоративну соціальну відповідальність можна визначити як нову парадигму сталого розвитку підприємства (корпорації), що представляє собою визнану та таку, що розділяється, нормативно-ціннісну систему співробітників, що надає соціально орієнтовану модель розвитку бізнесу і підвищує життєздатність підприємства.

Таким чином, в дослідженні запропоновано сферичну модель сталого розвитку підприємства, яка складається з трьох просторів зовнішнього середовища, з якими взаємодіє підприємство, та інструментів управління ними на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Ця модель дозволяє досягти довготривалої рівноваги між основними сферами сталого розвитку підприємства (економічною, соціальною, екологічною) з відповідними напрямками впровадження інструментів управління корпоративною соціальною відповідальністю. Застосування на практиці соціальної відповідальності надає переваги в поліпшенні управління завдяки запобіганню ризиків, поліпшенню репутації підприємства, збільшенню обсягів продажів і частки ринку, мотивації співробітників, лояльності інвесторів, поліпшенню фінансових показників, налагодженню відносин з державним сектором і суспільством, а також охорони навколишнього середовища. Це в свою чергу призведе до формування довготривалої життєздатності підприємства.

3.2. Екологічний аспект корпоративної соціальної відповідальності підприємств

На сьогодні існує багато юридичних справ і відомо багато прикладів як підприємства експлуатували, зловживаючи, зовнішнє середовище, наносили йому шкоду: забруднювали річки, ґрунти, повітря, призводили до вичерпування природних ресурсів, до вимирання тварин та птахів. Наслідки виробництва та підприємництва створюють серйозну загрозу здоров'ю і безпеці людини, шкідливо впливають на оточуюче середовище. Світ змінився: високий технологічний рівень породив більше проблем, ніж може їх розв'язати. Деякі галузі, зокрема, видобувна, хімічна, паливно-енергетична, транспортна разом із численними підприємствами обробної промисловості зробили значний внесок у те, що ми сьогодні називаємо «кризою навколишнього середовища». На сьогоднішній день необхідно, щоб бізнес усвідомив, що якщо ми хочемо жити у придатному для життя навколишньому середовищі, бізнес повинен виробляти товари й послуги та отримувати прибуток у той спосіб, який узгоджується із захистом та збереженням світу природи.

Важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності є екологічна відповідальність, яка сьогодні є предметом розгляду не лише біологічних, геофізичних, але й економічних і соціальних наук. Екологічна відповідальність виникла під дією екологічного законодавства: щоб уникнути санкцій, підприємства змушені були переглянути свою екологічну політику і вжити заходів для зменшення негативного впливу своєї діяльності на навколишнє середовище. Але з часом ця відповідальність перестає бути чимось примусовим, вона перетворюється у внутрішні правила ведення бізнесу, засновані на моральних засадах. Нині під екологічною відповідальністю бізнесу розуміють дії, які приносять користь навколишньому середовищу (або зменшують негативний вплив бізнесу на навколишнє середовище), і виходять за рамки того, що підприємства зобов'язані робити за законом. Перевезення автомобільним транспортом мають досить великий негативний вплив на оточуюче середовище, зокрема істотними викидами вуглецю в атмосферу. Тому виникає потреба у розробці заходів щодо посилення та прискорення впровадження екологічного аспекту корпоративної відповідальності в діяльність автотранспортних підприємств. Серед

українських вчених питаннями впровадження КСВ у діяльність підприємств займалися Бобко Л. [135], Бондаренко С.М. [136], Зінченко А. [137]. Зокрема, особливостям екологічного аспекту КСВ присвятили свої дослідження автори: Волосковець Н.Ю. [138], Бендас С.В. [139], Охріменко О.О. [140], Огородник В.В. [141], Грішнова О.А. [142], Камишнікова Е.В. [143], Дерій Ж. В. [144], Купалова Г. [145], Довга Т. [146]. Розглянемо їх точки зору з позицій впровадження екологічного аспекту корпоративної соціальної відповідальності в діяльність підприємств. Так Зінченко А. [137], Л. Бобко [135], Волосковець Н.Ю. [138], Бендас С.В. [139], Охріменко О.О. [140], Огородник В.В. [141] і Грішнова О.А. [142] серед головних критеріїв до визначення екологічної корпоративної відповідальності визначають дотримання екологічних стандартів та зобов'язань. Докладніше в табл. 3.1.

Друга група авторів вкладає основний зміст екологічного аспекту корпоративної соціальної відповідальності в необхідності розробки комплексу заходів для підвищення рівня ефективності екологічно відповідальних практик у сфері КСВ підприємств. Тут можна зазначити Камишникову Е.В. [133].

Третя група вчених відокремлює необхідність посилення роботи із нефінансовою звітністю. Так Дерій Ж.В. [144], Купалова Г. [145], Довга Т. [146] досліджують екологічну складову звітів (рис. 3.4).

Таблиця 3.1 – Критерії визначення екологічної складової КСВ [145, с. 34]

Критерії	Ознаки екологічної корпоративної відповідальності
1	2
Дотримання екологічних зобов'язань	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративне бачення компанії повністю відповідає концепції сталого розвитку та концепції соціальної відповідальності; – захист та відновлення природного середовища визначені стратегічними пріоритетами компанії; – усвідомлення того, що економічна система функціонує в межах екосистеми, яка є обмеженою; – компанія дотримується та діє відповідно до вимог екологічного законодавства; – компанія повною мірою відповідає за збитки, які завдані довкіллю; – заохочується корпоративна культура, що заснована на екологічних цінностях.

Критерії	Ознаки екологічної корпоративної відповідальності
1	2
Енергетичний та сировинний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> – ефективне використання природних ресурсів; – створення та використання відновлюваної енергії та матеріалів; – компанія керується системним мисленням у своїй діяльності; – компанія намагається мінімізувати викиди вуглекислого газу (якщо це пов'язано з профілем діяльності); – відбувається постійний аналіз екологічних досягнень та пошук нових екологічних рішень; – компанія постійно здійснює аналіз екологічних витрат та переваг.
Ефективне залучення зацікавлених сторін	<ul style="list-style-type: none"> – компанія інформує місцеві громади та органи влади про екологічні наслідки своєї діяльності; – компанія відповідає перед громадою та іншими зацікавленими сторонами за свою сучасну та майбутню діяльність, а також за дії, вчинені у минулому; – компанія враховує думки та побажання зацікавлених сторін при розробці та реалізації власних проектів; – діяльність компанії є прозорою, включно з інформацією про вплив її діяльності на довкілля; – компанія постійно аналізує та регулярно звітує про вплив своєї діяльності на оточуюче середовище.

На жаль, немає єдиного універсального пакету заходів щодо зниження негативного впливу або його компенсації на навколишнє середовище від діяльності підприємств, який би враховував всі перераховані напрямки, що є важливими для сьогодення.

Сучасне поширення досліджень питань екологічного аспекту корпоративної соціальної відповідальності порушує необхідність визначення та застосування в програми КСВ основних напрямків впровадження та конкретних заходів, що матимуть позитивні наслідки для АТП. Будь-яке підприємство повинно ставити за мету розділяти екологічні цінності, добровільно та відповідально приймати заходи щодо збереження та покращення оточуючого середовища, також приймати активну участь в просуванні концепції сталого розвитку в суспільстві. Етапи досягнення встановленої мети (рис. 3.5):

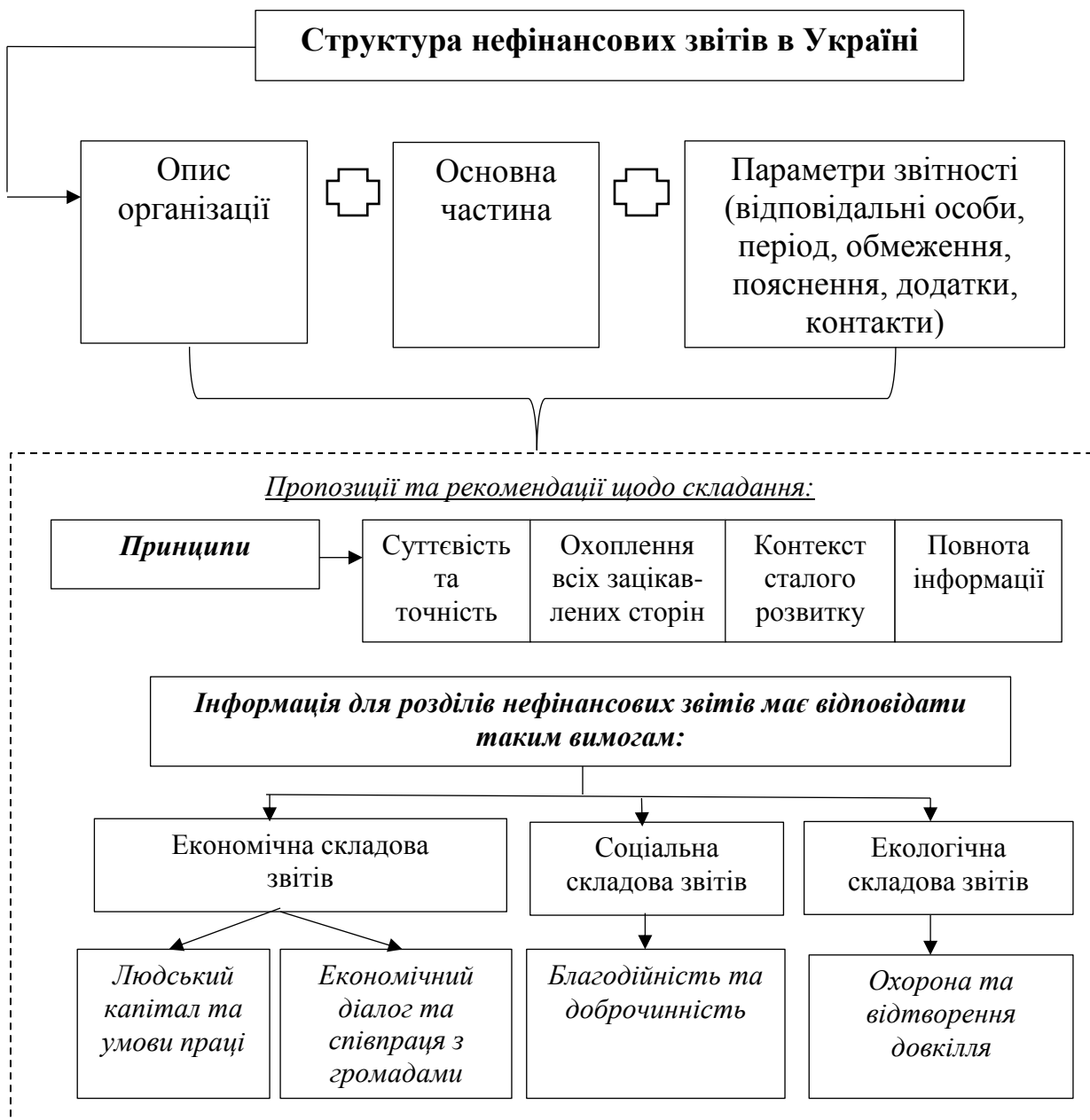


Рисунок 3.4 – Стан та напрями удосконалення процесу складання нефінансових звітів в Україні [146, с. 53]

1. Оцінка власного екологічного втручання підприємства.

1.1. Внутрішня екологічна оцінка. Виконується оцінка організації роботи підприємства безпосередньо в офісній частині (організація роботи співробітників, закупівля необхідних засобів, пересування робітників, організація харчування співробітників).

1.2. Екологічна оцінка зовнішньої профільної діяльності підприємства (оцінка екологічного сліду послуги PEF і підприємства OEF).

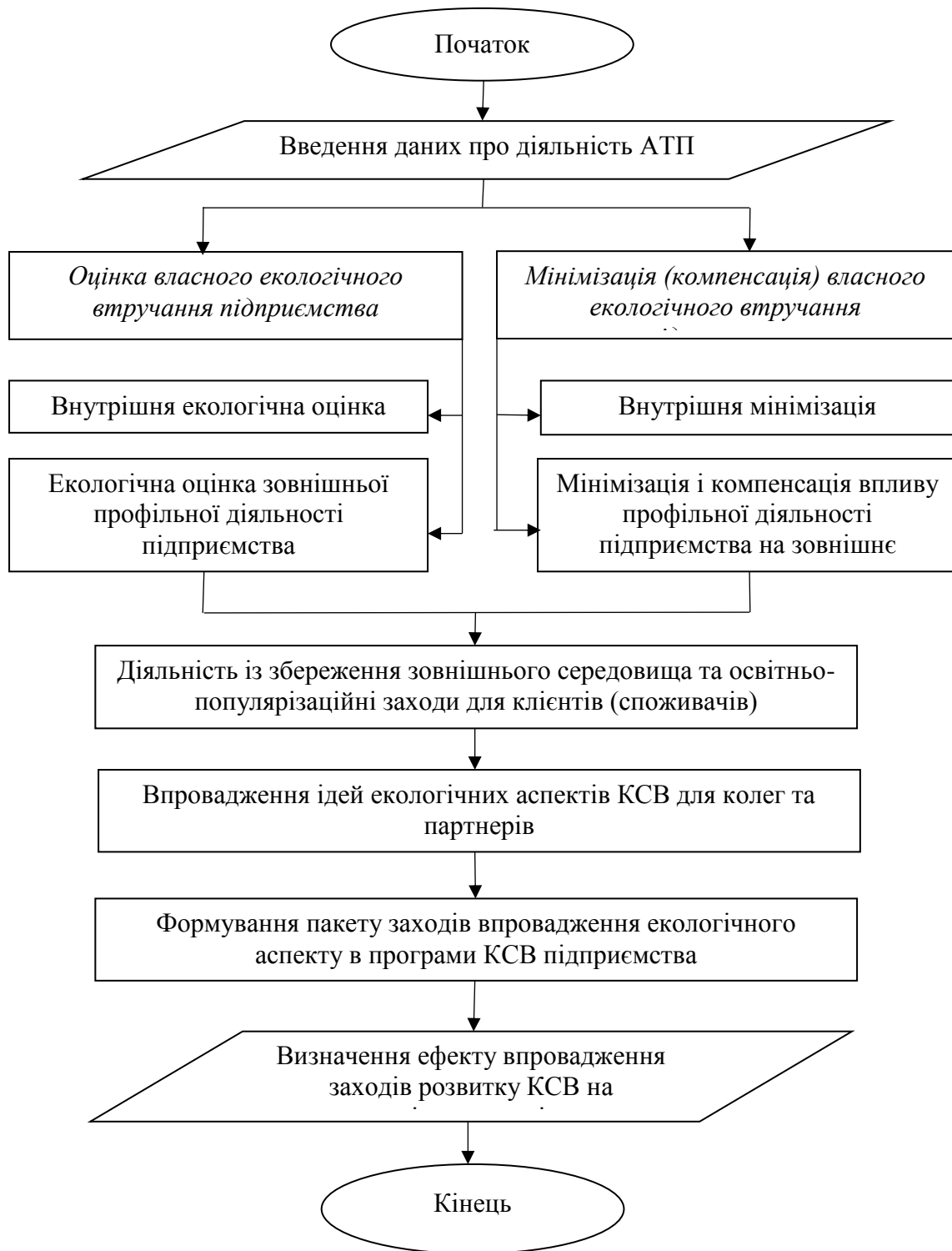


Рисунок 3.5 – Схема алгоритму впровадження екологічної складової в програми впровадження КСВ підприємства

2. Мінімізація (компенсація) власного екологічного втручання підприємства.

2.1. Внутрішня мінімізація – організація роботи підприємства на принципах «Зеленого офісу»:

- оптимізація використання ресурсів (вода, електроенергія);
- стійка організація робочих місць (канцтовари, використання паперу, документообіг);
- раціональна організація харчування та відпочинку робітників (продукти місцевого виробництва та безпечного складу);
- «зелена закупівля» (канцтовари, орг. техніка, корпоративні подарунки);
- зменшення утворення відходів (відокремлений збір та вивіз відходів та небезпечних відходів);
- стійка транспортна логістика;
- навчання співробітників.

2.2. Мінімізація і компенсація впливу профільної діяльності підприємства на зовнішнє середовище – заходи із зниження впливу на оточуюче середовище на всіх етапах виробництва продукції та надання послуг:

- впровадження ресурсозберігаючих технологій при виробництві продукції;
- зменшення утворення відходів (zero-waste, варіанти використання браку, залишків виробництва);
- використання екологічно дружніх та хімічно безпечних матеріалів;
- екологічна сертифікація продукції та послуг;
- екологічна сертифікація підприємства.

3. Освітньо-популяризаційні заходи для клієнтів (споживачів):

- організація публічних екологічно орієнтованих заходів;
- участь громадськості в розробках екологічних інновацій та покращенні існуючих продукції та послуг;
- екологічно дружні посили в публічній політиці підприємства.

4. Діяльність із збереження зовнішнього середовища:

- реалізація програм із збереження біорізноманітності, зникаючих видів;
- екологізація міського простору;
- допомога існуючим екологічним організаціям.

5. Впровадження ідей екологічних аспектів КСВ для колег та партнерів:

- підготовка публічного звіту про успіхи реалізації КСВ на підприємстві (нефінансова звітність);

- підготовка оглядів або публікації про можливості введення бізнесу у відповідності із концепцією стійкого розвитку та охорони оточуючого середовища (екологічний блок КСВ);
- проведення семінарів або круглих столів, присвячених питанням введення бізнесу у відповідності із концепцією стійкого розвитку та охорони оточуючого середовища.

Таким чином пропонуються наступні заходи: створення спеціального відділу КСВ; впровадження системи комплаєнс-контролю; запровадження курсів по навчанню персоналу основам КСВ; благодійні ужини з ціллю зібрання коштів на благодійну діяльність; участь в молодіжних ярмарках вакансій; освітлення в ЗМІ всіх заходів підприємства; участь в благодійних фондах, спрямованих на збереження здоров'я нації (Фонд Олени Пінчук «АНТИСНІД», благодійний фонд «Педіатри проти раку», Фонд Віктора Пінчука та інші) (табл. 3.2).

Ми пропонуємо підприємствам поєднувати внутрішній екологічний напрямок розвитку програми впровадження КСВ та зовнішній філантропічний. Тому більш детально охарактеризуємо заходи цих напрямів. Ефект від впровадження запропонованих заходів описано в табл. 3.3.

Дослідження, проведені на кафедрі менеджменту ХНАДУ, дозволять запровадити програму «Зелений офіс» у діяльність автотранспортного підприємства. Завдяки програмі «Зелений офіс» підвищується психологічний клімат колективу, покращується здоров'я персоналу та самопочуття, в результаті чого зростає ефективність роботи.

Впровадження енергозберігаючих, теплозберігаючих та водозберігаючих технологій дозволить скоротити значний обсяг витрат.

Перехід на власну сонячну енергію та продаж надлишкової енергії за «зеленим тарифом» дозволить не тільки економити власні кошти, а й отримувати додатковий дохід. Будівництво комплексу відпочинку для співробітників і клієнтів компанії має подвійний ефект: оздоровлення персоналу та залучення постійних клієнтів. Адже це гарна нагода в невимушеній обстановці обговорити бізнес-ідеї, угоди та інші робочі моменти.

Таблиця 3.2 – Описання заходів «Ідеальний офіс – другий дім»

Напрямки впровадження	Характеристика заходів	Позитивні наслідки для підприємства
1	2	3
Зелений офіс		
1. Впровадження екологічного менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> - Дотримання вимог природоохоронного законодавства і національних стандартів. - План заходів, спрямованих на поліпшення екологічних характеристик компанії. - Вибір постачальників з врахуванням дотримання ними природоохоронного законодавства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Охорона навколишнього середовища. - Екологічно чиста продукція. - Імідж екологічно відповідальної компанії.
2. Впровадження енергозберігаючих технологій	<ul style="list-style-type: none"> - Встановлення світлодіодів, систем автоматичного контролю освітлення, датчиків руху, фотореле, реле з таймером, вимикачі з затримкою часу і т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - Економія електроенергії до 40%. - Окупність 1-4 роки. - Імідж екологічно відповідальної компанії.
3. Економія електроенергії на рівні колективу	<ul style="list-style-type: none"> - Вимкнення освітлення, де воно в даний момент не використовується. - Своєчасне очищення від пилу плафонів і ламп. - Максимальне використання природного освітлення. - Налаштування комп'ютера на підтримку режиму очікування. - Після робочого дня, вимкнення оргтехніки та інших електроприладів. - Проведення енергоаудиту. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження витрат на електроенергію до 30-40%. - Окупність 2-3 роки. - Імідж екологічно відповідальної компанії.
4. Впровадження теплозберігаючих технологій	<ul style="list-style-type: none"> - Обладнання радіаторів терморегуляторами. - Установка тепловідбивачів за опалювальними приладами. - Утеплення приміщень, замінивши вікна сучасними склопакетами. - Установка приладів обліку споживання тепла. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження витрат на опалення до 30%. - Окупність 1-2 роки.
5. Раціональне використання ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - Використання офісного і туалетного паперу із вторинної сировини. - Ведення в офісі роздільного збору відходів. - При виборі оргтехніки та інших електроприладів, орієнтація на екологічний рейтинг виробників електроніки. - Відмова від застосування одноразових пластикових товарів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Раціональне управління відходами та ресурсами.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
6. Впровадження водозберігаючих технологій	<ul style="list-style-type: none"> - Оснащення кранів аераторами. - Перехід на сенсорні змішувачі або ричагові крани. - Використання посудомийної машини. - Оснащення унітазів бачками з двома режимами змиву. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження витрат на воду до 40% - Окупність 1-2 роки
7. Хімічна безпека	<ul style="list-style-type: none"> - Використання безпечних засобів побутової хімії. - Відмова від використання полівінілхлориду (ПВХ). 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення захисту навколишнього середовища і підвищення якості продукції. - Запобігання захворювань робітників.
8. Екологічна просвіта працівників	<ul style="list-style-type: none"> - Ознайомлення з екологічною політикою, планом екологічних заходів. - Тренінги/навчання персоналу щодо енергозбереження. - Розміщення інформаційних плакатів про економію паперу поруч з оргтехнікою, невеликі «нагадувалки» вимикати настільну лампу і монітор. 	<ul style="list-style-type: none"> - Турбота про охорону праці на робочому місці. - Економія ресурсів компанії.
Сонячна міні-електростанція на території підприємства		
12. Перехід на власну сонячну енергію та продаж надлишкової енергії за «зеленим тарифом»	<p>Сонячні електростанції (панелі) можна встановити на дахах офісів та складів.</p> <p>Енергію підприємству доцільно використовувати для нагріву води і роботи електричних приладів. Ідальні, душові, басейни, банний комплекс, усі приміщення, в яких потрібна електроенергія, можуть житися енергією сонця. Вони швидко окупаються і будуть економити кошти протягом наступних років. Надлишки, що надходять у мережу, держава купує за ціною, прив'язаною до євро, що страхує інвесторів від курсових ризиків. На сьогодні це 0,168 євро. До 2030 року триває дія закону про «зелений тариф». На сьогоднішній день сонячна електростанція під «зелений тариф» є однією з найвигідніших інвестицій для підприємців, які володіють достатньою кількістю незадіяних площ. Сонячні електростанції вважаються самоочисними дощем і снігом. Не вимагають особливого догляду. У орендованих офісах можна використовувати сонячні жалюзі. Стандартне вікно, обладнане такими жалюзі, зможе виробляти до 100 кВт електроенергії у місяць. Вартість таких жалюзі буде складати приблизно 300\$ з встановленням.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження витрат на електроенергію до 70%. - Окупність 6-7 років. - Охорона навколишнього середовища. - Додаткові доходи за рахунок продажу електроенергії державі («зелений тариф»). - Автономність роботи станції.

1	2	3
Комплекс оздоровлення та відпочинку		
<p style="text-align: center;">13. Будівництво комплексу відпочинку для співробітників і клієнтів компанії</p>	<p>Будівництво спортзалу, банного комплексу та невеличкої купальні, майданчику для приготування барбекю та відпочинку на свіжому повітрі, придбання столів для малого тенісу. Цей комплекс дозволить співробітникам у вільний від праці час (у вихідні дні) відпочивати разом з сім'ями, а також запрошувати на відпочинок і обговорення угод партнерів підприємства (споживачів, постачальників, суб'єктів ринкової інфраструктури і т.п.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Налагодження взаємовідносин з клієнтами - Збільшення кількості укладених угод - Збільшення обсягів продажів - Зростання лояльності до підприємства - Зростання продуктивності праці - Зниження рівня фізичної та психологічної втоми працівників - Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі

Результатом дослідження є удосконалення програми впровадження корпоративної соціальної відповідальності в діяльність автотранспортного підприємства.

Було систематизовано пілотні проекти для підприємства за напрямками відповідальності та групами зацікавлених сторін, інтереси яких було задоволено. Обрано головні напрями розвитку програми КСВ (поєднання двох напрямків: внутрішній екологічний та зовнішній філантропічний), розроблено конкретні заходи, визначено ефект від їх впровадження.

Таблиця 3.3 – Ефект від впровадження запропонованих заходів

Заходи	Ефект				
	Економічний	Науково-технічний	Соціальний	Екологічний	
1	2	3	4	5	
<i>Ідеальний офіс - другий дім</i>	Зелений Офіс	- Підвищення прибутку за рахунок: 1) застосування ефективних технологій; 2) зменшення експлуатаційних витрат. - Підвищення кадрового потенціалу працівників.	- Збільшення питомої ваги нових прогресивних технологій.	- Покращення умов праці для співробітників. - Зниження соціальної напруги. - Підвищення престижу організації для стейкхолдерів. - Підвищення рівня лояльності персоналу.	- Покращення санітарно-гігієнічних норм для співробітників. - Економія паливно-енергетичних ресурсів. - Зниження водоспоживання та теплоспоживання офісу, споживання паперу. - Контроль над ресурсами. - Підвищення якості води та повітря в офісі. - Зниження забрудненості і шуму в офісі. - Покращення загальної екологічної ситуації на підприємстві за рахунок модернізації виробництва та впровадження природозахисних технологій. - Покращення здоров'я місцевого населення.
	Сонячна міні-електростанція на території підприємства	- Зменшення витрат на сплату за електроенергію. - Прибуток від продажу надлишкової електроенергії.	- Збільшення питомої ваги нових прогресивних технологій на підприємстві	- Соціальна значимість підприємства для стейкхолдерів	- Підвищення рівня екологічності виробничого процесу. - Використання дешевої та поновлюваної енергії (ресурсозбереження).
	Комплекс оздоровлення та відпочинку	- Підвищення прибутку за рахунок збільшення обсягів замовлень.	- Зростання матеріально-технічної бази	- Покращення умов праці співробітників. - Покращення соціально-психологічного	- Покращення здоров'я та самопочуття працівників, партнерів та інших стейкхолдерів.

Закінчення табл. 3.3

1	2	3	4	5
	- Зростання лояльності до підприємства з боку стейкхолдерів. - Підвищення продуктивності праці робітників.		клімату в організації. - Зміцнення зв'язків з партнерами. - Додаткові робочі місця для догляду за комплексом.	

3.3. Моделювання корпоративної соціальної відповідальності як інструменту сталого розвитку: обґрунтування типів відповідальності для підприємств

У сфері сучасного бізнесу зростаючий тиск щодо досягнення сталого розвитку підкреслює необхідність збалансованого врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів у управлінні підприємством. Одним з основних інструментів для досягнення цієї мети є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). КСВ є парадигмою, в рамках якої бізнеси прагнуть не лише генерувати прибуток, але й брати на себе відповідальність за свій вплив на суспільство та навколишнє середовище. Дослідження різноманітних типів і вимірів КСВ стало важливим завданням для бізнесу, регуляторних органів та академічної спільноти. Однак українські підприємства стикаються з браком комплексного розуміння та впровадження практик КСВ. Питання залишаються відкритими щодо того, які аспекти КСВ є найбільш ефективними для сприяння сталому розвитку бізнесу в умовах економічних, соціокультурних та екологічних характеристик України, оскільки ці динаміки можуть відрізнятися від інших країн.

Бізнес-спільнота перебуває на етапі переоцінки самої сутності сучасного бізнесу. Зокрема, ця рефлексія охоплює парадигму, стратегічні цілі, які повинні бути прийняті, та необхідні взаємодії з державою і суспільством [21, с. 18]. Поступово замінюючи поняття «корпоративного егоїзму», з'являється новий основний напрямок підприємницької діяльності – соціальна чутливість. Це поняття позначає постійну увагу економічних агентів до суспільних вимог, що виявляється в пошуку та впровадженні управлінських концепцій, які оптимально відповідають суспільним очікуванням, враховують

його інтереси та одночасно застосовують відповідні практики для підвищення ефективності та стійкості підприємницької діяльності. Видатними прикладами практичного застосування теоретичних принципів соціальної чутливості в бізнес-практиці є концепції корпоративної соціальної відповідальності та управління сталим розвитком [31, 33, 34, 35, 131, 147, 148], які стали невід'ємною частиною успішних корпоративних стратегій.

Світова спільнота визнає корпоративну соціальну відповідальність як важливий фактор стратегічного розвитку великих підприємств. Соціальна відповідальність бізнесу розглядається як гарантія сталого росту компанії, узгодженого з довгостроковими інтересами акціонерів, суспільними цілями та сприянням соціальній гармонії, безпеці та добробуту людей, а також збереженню навколишнього середовища і захисту прав людини. Інтеграція міжнародних стандартів якості, екологічної безпеки та управління у діяльність бізнесу стала обов'язковою умовою для виведення товарів і послуг на міжнародні ринки. Бізнес-взаємодії ґрунтуються на принципах КСВ. Корпоративна соціальна відповідальність служить не тільки як інструмент, за допомогою якого підприємства підтримують суспільство або покращують власний імідж, але вона повністю перетворилася на важливий інструмент, що дозволяє здійснювати бізнес-операції.

Корпоративна соціальна відповідальність природно відображає суспільну чутливість, що дає можливість її аналізу та позиціонування. Для того, щоб сформувані і підтримувати репутацію відповідального бізнесу, компанії повинні сприймати КСВ як управлінський імператив, який проникає в усі аспекти їхньої діяльності. Таким чином, підприємства залучаються до більш широкого розгляду їхньої ролі в суспільстві, що відповідає очікуванням етично свідомої публіки.

Корпоративна соціальна відповідальність є проявом зростаючої свідомості суспільства і виступає як призма, через яку бізнеси адаптуються і взаємодіють у своїх контекстах. Інтеграція принципів та практик КСВ означає гармонійне поєднання економічної діяльності та соціальних обов'язків, що сприяє створенню середовища, де бізнеси процвітають, одночасно роблячи конструктивний внесок у розвиток суспільства. КСВ функціонує як міст, що з'єднує бізнес і громаду, підкреслюючи еволюціонуючу роль бізнесу в ширшому соціальному контексті.

У широкому сенсі це поняття охоплює відповідальність бізнесу перед його товарами або послугами, споживачами, працівниками, партнерами та активною соціальною участю. Воно включає гармонійне співіснування, взаємодію та постійний діалог із суспільством, а також участь у вирішенні актуальних соціальних проблем. У сучасному контексті організація є невід'ємною частиною складної, взаємопов'язаної та взаємозалежної мережі інститутів. Останні мають суттєвий вплив на організації, виступаючи споживачами, постачальниками, владними структурами, посередниками та арбітрами. У межах цієї складної мережі відносин переплітаються економічні, соціальні, екологічні та політичні інтереси, мотиви та прагнення.

Корпоративну соціальну відповідальність можна визначити як нову парадигму сталого бізнес-розвитку, що є визнаною нормативно-ціннісною системою, якою поділяються працівники, що забезпечує соціально орієнтовану модель розвитку бізнесу [149].

Один з найважливіших напрямів для закріплення ринкової позиції підприємства полягає в налагодженні взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами на стратегічній платформі через реалізацію концепції КСВ. Застосування основних принципів КСВ дає важливі позитивні характеристики для розвитку бізнесу в різних сферах. Ці характеристики охоплюють внески в суспільство та економіку на національному рівні, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, створення сталих організаційних відносин із зовнішнім середовищем та покращення загальної економічної ефективності та корпоративного іміджу. Для підприємств важливо оцінити рівень КСВ і порівняти його з іншими бізнесами. Для цього необхідно визначити основні напрями впровадження корпоративної соціальної відповідальності для підприємств.

Сталий розвиток бізнес-організацій є не менш важливим, ніж економічна інфраструктура, політична стабільність чи інновації. Управління підприємствами через цю призму вимагає ґрунтовного дослідження. Виділяють підхід «тройної фінансової звітності» Дж. Елкінгтона [31, с. 48], де підприємства несуть економічну, екологічну та соціальну відповідальність, та нормативний підхід Е. Фрімена [148, с. 32], що фокусується на інтересах зацікавлених сторін. Моделі сталого розвитку еволюціонували від моделі «Міккі Мауса», що віддавала пріоритет економічним факторам, до моделі «мішені», орієнтованої на екологію, та слабкої моделі балансу трьох сфер [148,

150]. Найпоширенішою є трикомпонентна модель сталого розвитку (економічна, соціальна та екологічна складові) [149 –151]. Т. К. Гречко визначає сталий розвиток як збалансований економічний, соціальний та екологічний розвиток [149, с. 41]. Дослідники [33, 35, 131, 149] адаптують ці концепції по-різному: одні аналізують вплив зовнішнього середовища на підприємство, інші виокремлюють економічні, соціальні та екологічні підсистеми всередині нього. Деякі автори [151] пропонують альтернативну модель, де екологічна підсистема забезпечує зв'язок між соціальною та економічною.

Корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною складовою сталого розвитку, оскільки поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти у стратегії підприємства. Підхід до КСВ залежить від вибору моделі сталого розвитку: якщо розглядати підприємство як інтегровану систему, то його соціальна відповідальність виходить за межі інтересів окремих груп і охоплює суспільство загалом. Це зумовлює необхідність розроблення стратегій КСВ, що сприяють не лише підвищенню репутації підприємства, а й забезпеченню його довгострокової життєздатності.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності значно еволюціонувала, і одним із найпоширеніших способів її структуризації стала пірамідальна модель. Проте аналіз літератури свідчить, що різні автори інтерпретують її складові по-різному, змінюючи пріоритетність рівнів або доповнюючи традиційні підходи новими елементами. У контексті дослідження корпоративної соціальної відповідальності суттєвий внесок у розуміння її складнощів, суті та принципів зробили автори, такі як М. Фрідман [152], А. Керролл [153], О.В. Ворона [154], О.Ю. Брезіна [155], Л.Б. Хлевицька [156], О.Я. Буян [157] та інші [158 –160]. Хоча існує різноманіття підходів до класифікації видів та форм корпоративної соціальної відповідальності, а також до різних моделей її впровадження, важливо відзначити, що ці багатогранні дослідження значно сприяють розумінню ролі підприємств у суспільстві та їхніх відповідальностей перед ним.

Однією з перших і найвпливовіших моделей стала піраміда А. Керролла (див. рис. 3.6), що включає економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність [153]. Вона базується на твердженні, що без економічної стабільності неможливе виконання інших зобов'язань. А. Керролл трактував КСВ як конвергенцію очікувань суспільства щодо діяльності компаній у певний період часу та

наголошував, що відповідальний бізнес має прагнути прибутковості, дотримуватися законів, діяти етично й сприяти суспільному добробуту [153].

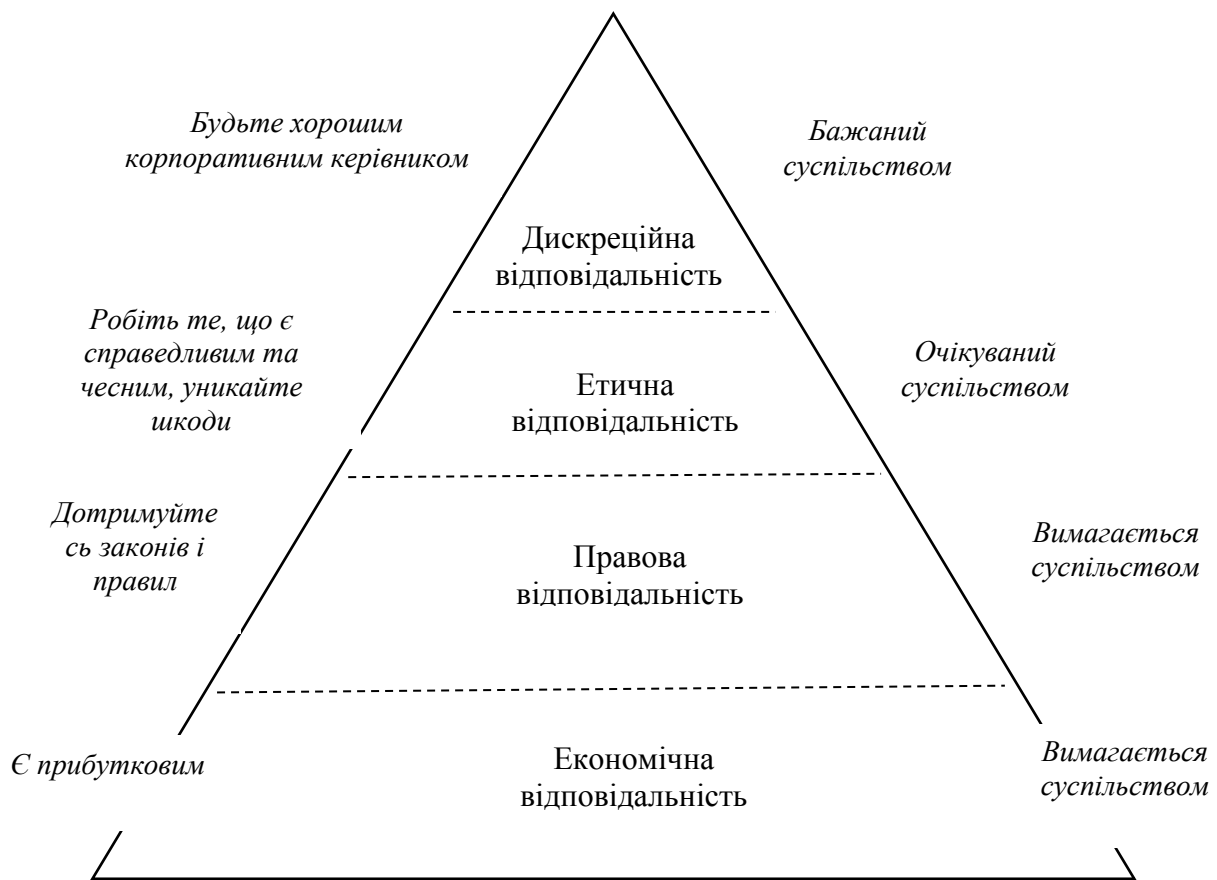


Рисунок 3.6 – Піраміда корпоративної соціальної відповідальності [164]

Економічна відповідальність, що є основою піраміди, визначає роль підприємства як виробника, орієнтованого на задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Правова відповідальність вимагає дотримання законодавства та суспільних норм. Етична передбачає соціально корисні дії, що базуються на моральних стандартах, а філантропічна спонукає до добровільної участі у соціальних проектах. Модель А. Керролла стала фундаментом для подальших досліджень КСВ, посилюючи увагу до етичних і соціальних аспектів бізнесу.

Піраміда Керролла здобула популярність серед теоретиків КСВ і практиків, які займаються соціальними проектами. А. Керролл запропонував адаптацію моделі КСВ для міжнародного бізнесу, звану «глобальною пірамідою КСВ». Згідно з цією адаптацією, міжнародні підприємства повинні орієнтуватися на отримання прибутку в рамках

міжнародних бізнес-очікувань, дотримуватися законодавства країн, поважати міжнародне право, етично вести бізнес з урахуванням локальних та глобальних стандартів і бути хорошими корпоративними громадянами, узгоджуючи діяльність з місцевими громадами [162].

Глобальна адаптація піраміди КСВ підкреслює важливість відповідності міжнародним стандартам та взаємодії бізнесу з місцевими громадами в контексті соціальних і екологічних відповідальностей. Однак є й обмеження цієї моделі, зокрема обмежена гнучкість та жорстка ієрархія, що може спростити взаємодії між аспектами відповідальності. Крім того, обмеження дискреційної відповідальності до філантропії може зменшити потенціал корпоративної відповідальності, а також модель не враховує соціокультурні особливості, що може призвести до непорозумінь або недооцінки певних аспектів відповідальності.

Однак такий підхід А. Керрола часто критикують за надмірний наголос на фінансових аспектах, що потенційно нівелює соціальну складову КСВ і робить її другорядною [163]. Пізніші дослідження намагалися подолати недоліки класичної моделі КСВ. Д. Баден, зокрема, запропонував переглянути ієрархію відповідальності, зробивши етичну складову ключовою [163]. Це аргументується тим, що компанії, які керуються етичними принципами, автоматично інтегрують правову та соціальну відповідальність у свою діяльність. В умовах сучасного бізнес-середовища багато компаній демонструють зворотну логіку: саме соціальні ініціативи та екологічна відповідальність можуть стати драйвером фінансового успіху. Такий підхід може бути виправданим для компаній, що працюють у розвинених країнах із високим рівнем регулювання, але він не враховує ситуацій, коли державні інститути слабкі, а бізнес змушений функціонувати в умовах правової невизначеності.

Згодом концепція КСВ почала адаптуватися до специфіки різних країн. Наприклад, В. Візер, аналізуючи особливості соціальної відповідальності в країнах, що розвиваються, запропонував зміну пріоритетів, наголошуючи на первинності економічної складової та зниженні значущості етичної відповідальності [164]. Такий підхід має певні підстави, адже в економіках, що розвиваються, бізнес часто змушений спочатку досягати фінансової стабільності, перш ніж розглядати можливості для реалізації соціальних програм. Однак він також має суттєві недоліки, оскільки ігнорування етичних аспектів

може спричинити нестійкість самої бізнес-моделі та втрату довіри стейкхолдерів.

Ще однією альтернативою класичній піраміді КСВ стала модель Н. Масуда, який запровадив поняття «глокальної» відповідальності – адаптивного рівня, що відображає взаємозв'язок між глобальними та локальними аспектами бізнесу [165]. Цей підхід видається особливо актуальним для міжнародних корпорацій, оскільки дозволяє враховувати різні соціальні та економічні контексти. Однак його складність полягає в тому, що універсальні принципи КСВ важко імплементувати на практиці через різницю у регуляторних підходах різних країн.

Останнім часом увага дослідників КСВ зміщується у бік врахування технологічних змін. У цьому контексті цікавою є концепція, запропонована А. Рудовою та О. Драганом, які включають до піраміди КСВ рівень відповідальності за використання штучного інтелекту [166]. Це важливий крок до адаптації КСВ до викликів цифрової епохи, адже автоматизація бізнес-процесів та алгоритмічні рішення можуть суттєво впливати на соціальні аспекти діяльності компаній. Проте варто зазначити, що інтеграція таких концепцій до загальної моделі КСВ потребує глибшого опрацювання, оскільки регуляторні механізми в цій сфері ще недостатньо розвинені.

Незважаючи на різноманітність підходів і теоретичних моделей, більшість із них все ще потребують адаптації до специфіки сучасного бізнес-середовища. Інші альтернативні моделі, такі як «КСВ до прибутку» (Ю.-К. Кан та Д. Дж. Вуд) [167] і «тришаровою пірамідою КСВ» (Д. Вілер, Б. Кольбер, Р. Фрімен) [168], підкреслюють важливість контекстуалізації та адаптації до конкретних умов. Вони наголошують на необхідності відповідності соціальних відповідальностей специфіці певних культурних і економічних контекстів, що може допомогти вірно оцінити реальний вплив підприємств на суспільство.

Це також підкреслює важливість врахування культурних особливостей та екологічних вимог при розробці та впровадженні стратегій КСВ. У цьому контексті необхідність адаптації моделей КСВ до конкретних умов, зокрема до соціокультурних і екологічних особливостей, постає як важливий напрямок досліджень і практики.

Адаптації моделей КСВ мають бути підкріплені теоретичною основою, що дозволяє обґрунтувати вибір компонентів та стратегій для ефективної реалізації соціальної відповідальності, узгоджуючи їх

з принципами сталого розвитку та етики підприємництва. Моделі КСВ повинні бути гнучкими і адаптованими до змінних умов бізнесу та розвитку суспільства, включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність інтегрує економічну вигоду, соціальні, моральні та екологічні принципи, що сприяє сталому розвитку підприємств. Для подальшого розвитку КСВ важливо адаптувати існуючі теоретичні моделі до нових реалій, зокрема глобалізації, екологічних проблем та змін соціальних очікувань. Це дозволить розробити ефективні стратегії сталого та етичного розвитку, що враховують інтереси як сучасних, так і майбутніх поколінь. У процесі адаптації моделей КСВ необхідно інтегрувати нові управлінські підходи, зокрема соціальний та екологічний аудит, сталий ланцюг поставок і оцінку впливу підприємств на довкілля та соціальну сферу. Це дозволить мінімізувати негативний вплив діяльності і максимізувати користь для суспільства. Важливо також розвивати інструменти для ефективної взаємодії з зацікавленими сторонами, зокрема з місцевими громадами, споживачами, державними органами і постачальниками. Адаптація КСВ до культурних контекстів дозволяє точніше враховувати потреби місцевих громад та задовольняти їхні вимоги, що підвищує ефективність реалізації відповідальності.

Для успішної реалізації стратегій КСВ важлива освіта та підвищення обізнаності керівників і співробітників компаній щодо важливості корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку та етичного ведення бізнесу. Підвищення компетентності є необхідністю для адаптації до нових вимог ринку.

Таким чином, КСВ має потенціал стати основним інструментом для досягнення сталого розвитку, забезпечуючи довгостроковий успіх компанії та її етичний розвиток у взаємодії з навколишнім світом. Для цього підприємства повинні впроваджувати ефективні підходи до соціальної відповідальності та активно взаємодіяти з зацікавленими сторонами.

Загалом аналіз літератури демонструє, що існує значна варіативність у підходах до ієрархії КСВ. Різні автори змінювали черговість рівнів залежно від економічних, соціальних чи інших факторів, що свідчить про відсутність усталеної системності в цьому питанні. Це, з одного боку, дозволяє адаптувати КСВ до нових

викликів, а з іншого – ускладнює створення єдиної універсальної моделі, яка б відповідала потребам бізнесу.

Однією з основних проблем є відсутність єдності у визначенні типів корпоративної соціальної відповідальності та їх ієрархії, що ускладнює формування загальноприйнятої моделі для ефективної реалізації КСВ у бізнесі. Це, в свою чергу, призводить до того, що компанії можуть обирати різні підходи залежно від конкретних умов, але відсутність системності не дає змогу формувати універсальну модель, яка б відповідала вимогам як глобального, так і локального бізнесу.

Також важливим є недостатнє врахування сталого розвитку в існуючих моделях КСВ, що не дозволяє досягти довгострокової результативності в інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегії підприємства. У багатьох випадках принципи сталого розвитку не реалізуються в повному обсязі, що створює труднощі у забезпеченні повної відповідальності підприємства перед суспільством та навколишнім середовищем.

Незважаючи на значну кількість наукових підходів до реалізації КСВ, недостатньо розроблені інструменти, що дозволяють ефективно адаптувати концепцію корпоративної соціальної відповідальності до умов різних організацій. Крім того, важливою є розробка методів, що дозволяють оцінювати вплив на зовнішні та внутрішні зацікавлені сторони, такі як працівники, споживачі, постачальники, місцеві громади та інші, що вимагає гнучких підходів до адаптації КСВ залежно від специфіки організації та її оточення.

Необхідно також вдосконалити підходи до інтеграції сталого розвитку та етики підприємництва в моделі КСВ, забезпечуючи їхню адаптацію до глобальних викликів, зокрема в контексті змін клімату, соціальних трансформацій та еволюції бізнес-середовища. Це дозволить створити стійку та ефективну систему соціальної відповідальності, яка буде сприяти розвитку сталого бізнесу на довгострокову перспективу.

Моделювання КСВ на засадах сталого розвитку підприємства базується на розумінні підприємства як відкритої динамічної системи, яка еволюціонує та взаємодіє з навколишнім середовищем. Підприємство, функціонуючи як економічний суб'єкт, діє в межах специфічної економічної сфери, де відбуваються транзакції між економічними агентами, включаючи виробництво, обмін, розподіл і споживання товарів за умов обмежених ресурсів, що призводить до

формування певних економічних результатів. Одночасно підприємства функціонують у соціальному контексті, представленому ширшим суспільством, яке охоплює процеси та взаємодії різних соціальних спільнот. Водночас економічні суб'єкти та суспільство розташовані в екологічній сфері, яка характеризується екологічними факторами, де відбувається взаємодія людини з природою. У цій екологічній сфері співіснують і взаємодіють працівники підприємства, його партнери, клієнти та все суспільство. Для забезпечення своєї довгострокової життєздатності та сталого розвитку підприємство повинно взаємодіяти з кожною з цих сфер через різні підходи та інструменти, серед яких основним є корпоративна соціальна відповідальність. Дослідження пропонує наступну модель сталого розвитку підприємства, що зображена на рис.3.7.

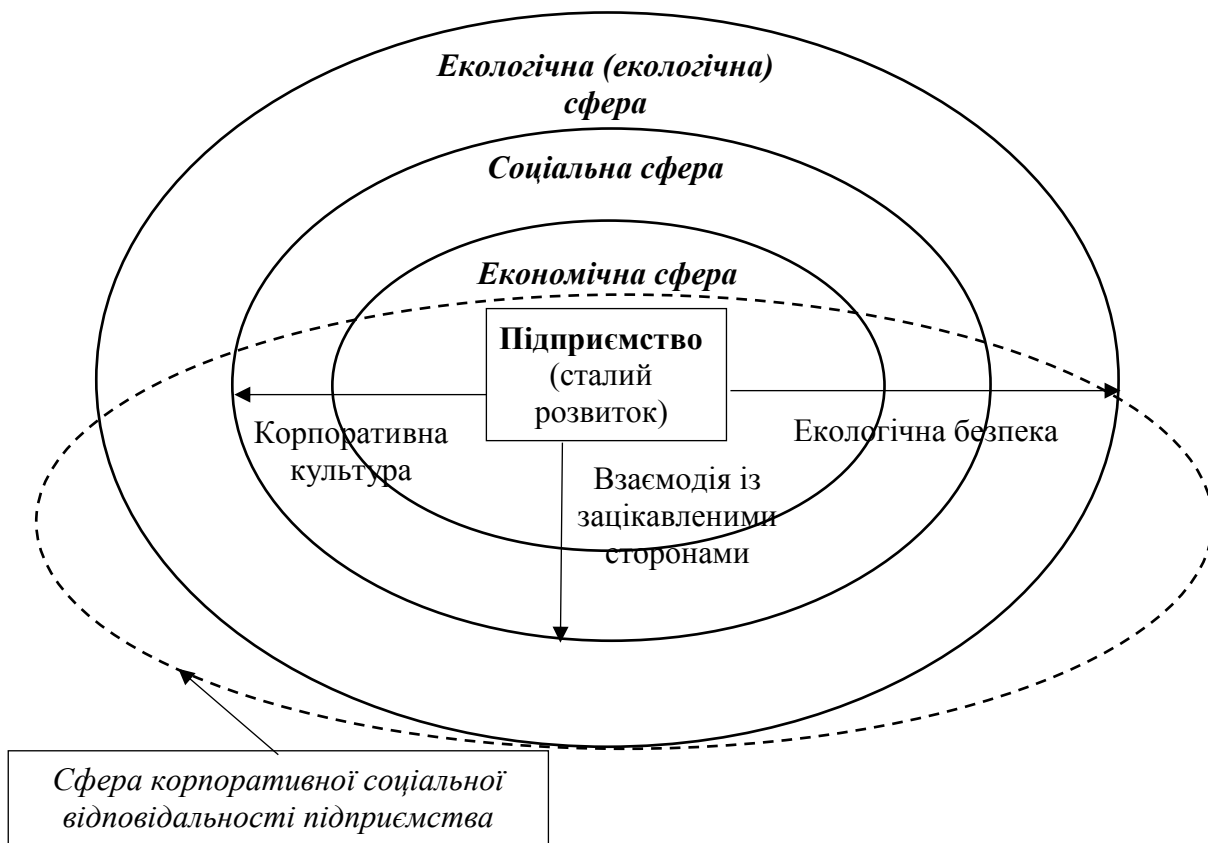


Рисунок 3.7 – Модель сталого розвитку підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності (розроблено авторами)

Запропонована модель сталого розвитку підприємства передбачає ієрархічне розташування економічної, соціальної та

екологічної сфер, окреслюючи сферу корпоративної соціальної відповідальності. Вона визначає ці сфери і пропонує управлінські інструменти для впливу підприємств на навколишнє середовище, відповідаючи на вимоги суспільства щодо безпеки довкілля. Запропоновані стратегії впровадження сприяють стабільності та життєздатності підприємств, що забезпечує їх сталий розвиток. Цей підхід пропонує рішення для адаптації підприємств у кожній зі сфер.

Сучасні підприємства орієнтовані на соціальну відповідальність і прагнуть покращити умови в регіонах функціонування згідно з принципами сталого розвитку. Екологічна безпека є ключовою складовою цієї парадигми, забезпечуючи існування в екологічно чистому середовищі, що сприяє життєздатності екосистем та задоволенню екологічних потреб людей та суспільства.

На глобальному рівні екологічна безпека означає відсутність загроз довкіллю, захист інтересів громадян, суспільства та біосфери від внутрішніх і зовнішніх впливів, що можуть загрожувати здоров'ю, біорізноманіттю, сталому функціонуванню екосистем та виживанню людства [169]. В рамках підприємства екологічна безпека означає захист економічних інтересів від екологічних загроз, що виникають через виробничу діяльність без урахування екологічних обмежень. Для досягнення екологічної безпеки необхідно мінімізувати негативний вплив діяльності на навколишнє середовище та зацікавлені сторони, зменшуючи екологічний слід.

Операційна діяльність підприємств може мати негативний вплив на природне середовище, здоров'я людей, працівників, місцеві громади та суспільство в цілому. Впровадження системи екологічної безпеки забезпечує синергетичний ефект, оптимізуючи ресурси. Вона включає інтеграцію стандартів виробництва, праці, нормативів викидів і відходів, збереження ресурсів. Для збереження життєздатності підприємства необхідно приділяти увагу охороні навколишнього середовища, ефективності використання ресурсів та добробуту суспільства, зокрема трудового колективу.

Екологічна відповідальність є складовою КСВ [170]. Вона стала предметом досліджень не тільки в біологічних і геофізичних науках, але й в економічних та соціальних сферах. Початково екологічна відповідальність виникла через екологічне законодавство, що змушувало підприємства переглядати політику та вживати заходів для мінімізації негативного впливу на довкілля. З часом вона вийшла за межі юридичних зобов'язань і перетворилася на внутрішні

принципи ведення бізнесу, засновані на етичних засадах. Сьогодні екологічна відповідальність включає не тільки дії, що сприяють покращенню довкілля, але й зменшують негативний вплив бізнес-операцій на навколишнє середовище, охоплюючи більш широкий спектр практик.

Взаємодія з зацікавленими сторонами сприяє зростанню соціального капіталу організацій, зменшенню нефінансових ризиків та виявленню нових можливостей для розвитку. Зацікавлені сторони можна поділити на внутрішні (персонал, керівництво, акціонери) та зовнішні (споживачі, постачальники, державні органи, засоби масової інформації, місцеві громади, громадські організації та ін.). Взаємодія з ними відбувається в економічній та соціальній сферах і є основою етичних та сталих практик, що сприяють організаційному розвитку та покращенню впливу на суспільство.

А. Рахвал-Мюллер та інші [171] зазначають, що ефективна взаємодія з зацікавленими сторонами в рамках КСВ передбачає розвиток дружніх відносин, що включає збалансоване врахування їхніх думок, зміну сприйняття через комунікації та ініціативи, розвиток взаємовигідних співпраць і моніторинг змін у переконаннях.

Власники та працівники підприємств зосереджені на питаннях підвищення вартості компанії, своєчасної винагороди, дотримання умов праці, продуктивності, стажу та освіти. Це також включає правильне оформлення трудових відносин, сплату соціальних внесків, надання відпусток, дотримання графіків роботи, впровадження енергоефективних технологій та реалізацію енергоменеджменту. Окрім того, важливими є участь у семінарах і конференціях, орієнтованих на розвиток підприємства, та забезпечення прозорих відносин між власниками, персоналом, споживачами і постачальниками.

Для споживачів важливі юридична коректність, індивідуальний підхід, точна інформація та організація екскурсій на підприємство. З постачальниками ефективна взаємодія передбачає постійний зв'язок, своєчасну оплату послуг та зручний доступ до підприємства. Ініціативи для покращення іміджу компанії включають створення робочих місць для місцевих жителів, підтримку громади, озеленення та розробку вебсайту для поширення інформації про діяльність підприємства. Для поліпшення відносин з державними органами важливо збільшити внесок у економіку, забезпечити прозорість

діяльності, відповідально сплачувати податки та знижувати рівень забруднення довкілля [169].

Корпоративна соціальна відповідальність тісно пов'язана з корпоративною культурою, оскільки вона визначає етичні принципи, якими керується організація. Організації повинні враховувати соціальні та людські аспекти своєї діяльності, зокрема вплив на працівників, споживачів і місцеві громади. Вони також мають брати участь у вирішенні соціальних проблем. Цінності корпоративної культури, зокрема соціальна відповідальність, допомагають організаціям брати на себе зобов'язання для забезпечення загального благополуччя, навіть за рахунок тимчасового зменшення прибутковості. Встановлення соціально відповідальної корпоративної культури та політики найму на основі спільних цінностей знижує плинність кадрів, підвищує мотивацію працівників і сприяє поліпшенню трудової продуктивності [171].

Корпоративна культура організації є результатом не тільки сформульованої місії та філософії, але й реальної повсякденної діяльності топ-менеджменту, яка визначає стиль і тип культури в компанії. Саме поведінка керівництва на практиці стає основою для формування корпоративної культури, оскільки вона відображає існуючі цінності та принципи, що визначають внутрішню політику компанії. Тому корпоративна культура повинна бути не просто декларацією, а результатом активної участі керівництва в щоденних управлінських процесах. Вона виконує кілька ключових функцій:

1) формує чітке уявлення про організацію, що дозволяє відрізнити її від конкурентів та створює унікальність іміджу;

2) підтримує соціальну стабільність у межах компанії, зміцнюючи її завдяки визначеним стандартам поведінки та взаємодії серед співробітників;

3) регулює поведінку та сприйняття працівників, що відповідають потребам організації та сприяють її розвитку;

4) стимулює соціально відповідальну поведінку компанії у зовнішньому середовищі, сприяючи позитивним змінам у громаді.

Зважаючи на ці функції, можна сказати, що корпоративна культура не лише визначає внутрішній клімат організації, але й сприяє побудові відповідальних взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами, що є важливим елементом сталого розвитку підприємства.

Запропонована модель сталого розвитку підприємства, що базується на принципах КСВ, впроваджує ієрархічну структуру, яка охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Така структура створює стійку стратегічну основу для взаємодії компаній із зовнішнім середовищем. Важливим аспектом цієї моделі є те, що вона підкреслює інтеграцію екологічної безпеки та корпоративного управління в стратегію компанії, надаючи можливість створення синергії між бізнесом, природою і суспільством. Така взаємодія сприяє не тільки економічному процвітання, але й більш широкому соціальному впливу компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність, як частина сталого розвитку, суттєво підвищує як соціальну, так і економічну стійкість бізнесу. Вона дозволяє підприємствам акумулювати нематеріальні активи, які стають критичними для довгострокового процвітання. КСВ є новою парадигмою, що допомагає компаніям інтегрувати соціально орієнтовану модель в бізнес-стратегію, підвищуючи їх життєздатність на ринку. Крім того, впровадження КСВ може бути ефективним інструментом для створення організаційної культури, яка відображає спільно поділені цінності серед працівників і відповідає сучасним вимогам соціальної відповідальності.

У контексті зростаючого попиту на сталий розвиток підприємств важливим завданням є розгляд і удосконалення концептуальних моделей, які враховують вплив різних типів і напрямків КСВ на сталий розвиток організацій. Одним із можливих підходів до цього є виділення типів КСВ, що дозволяє точніше визначити пріоритети та інструменти для їх реалізації.

У наукових розробках, зокрема в роботах [172, 173], вже було запропоновано використовувати теорію потреб Абрахама Маслоу для класифікації типів КСВ. Підхід, який розглядає КСВ через призму піраміди потреб, дозволяє не тільки структурувати типи відповідальності за рівнями важливості, а й більш чітко корелювати їх із соціальними, екологічними та економічними вимогами підприємства та суспільства в цілому.

А. Керролл [153] представив концепцію корпоративної соціальної відповідальності у вигляді піраміди, яка включає чотири основні типи відповідальності: економічні, правові, етичні та філантропічні обов'язки організації перед суспільством. Цей підхід дозволяє чітко визначити основні напрямки КСВ, але з часом виникла потреба у розширенні цієї моделі, оскільки вона не враховує нові

соціальні, екологічні та економічні виклики, які виникають у процесі сталого розвитку підприємств.

У зв'язку з цим, існує необхідність доповнення піраміди Керролла новими рівнями відповідальності, що дозволяє точніше враховувати потреби як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Для цього доцільно застосувати розширену версію піраміди потреб Маслоу [174], яка, з огляду на сучасні умови, включає додаткові рівні, що враховують нові аспекти сталого розвитку та корпоративної етики. Порівняння ієрархії типів у піраміді КСВ з пірамідою потреб Маслоу, де кожен рівень відповідальності будується на основі попереднього, дозволяє створити більш гнучку і структуровану модель, що відповідає вимогам сучасних підприємств. Така модель сприяє точнішому визначенню пріоритетів на кожному етапі розвитку компанії, даючи змогу ефективно враховувати потреби як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Крім того, ця модель дозволяє підприємствам ефективно планувати стратегії соціальної відповідальності та інтегрувати їх у процес сталого розвитку.

Оновлена ієрархія КСВ може бути побудована за аналогією з розширеною пірамідою потреб А. Маслоу, яка включає вісім рівнів. Такий підхід дозволяє врахувати не лише базові економічні та правові аспекти КСВ, як у моделі А. Керролла, а й сучасні виклики сталого розвитку, соціальної інклюзії та екологічної відповідальності. У обґрунтуванні ієрархічної послідовності типів відповідальності в межах піраміди можна провести порівняння з пірамідою потреб Абрахама Маслоу, зосереджуючи увагу на потребах корпорації та суспільства в цілому, а не індивіда (рис. 3.8).

Узгодження ієрархії Маслоу з принципами КСВ створює основу для розуміння того, як дії корпорацій можуть задовольняти різноманітні людські потреби та сприяти добробуту суспільства. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств, яка розглянута крізь призму ієрархії потреб Маслоу, дозволяє глибше зрозуміти рівні відповідальності бізнесу перед суспільством у контексті сталого розвитку, особливо в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення України. На базовому рівні фізіологічних потреб (Biological and physiological needs), які включають забезпечення життєво необхідних умов (їжа, вода, житло, фінансова стабільність), КСВ проявляється через економічну відповідальність.

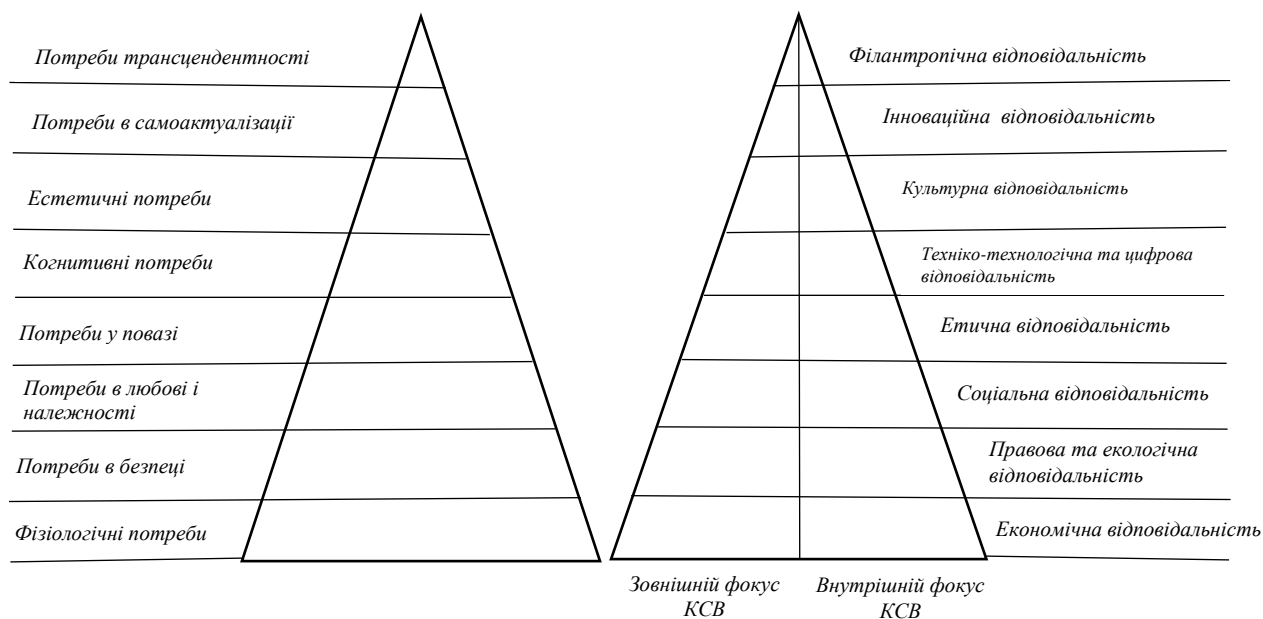


Рисунок 3.8 – Порівняння піраміди потреб А. Маслоу з пірамідою корпоративної соціальної відповідальності (розроблено авторами)

Підприємства повинні забезпечувати стабільність працевлаштування, гідну оплату праці, підтримку економічної стійкості регіону та розвиток інфраструктури.

Наступний рівень потреб у безпеці (Safety needs) пов'язаний із необхідністю захисту від зовнішніх загроз, стабільністю та правопорядком. Відповідно, він корелює з правовою та екологічною відповідальністю підприємств, що включає дотримання трудового законодавства, гарантування безпечних умов праці, соціальний захист працівників, екологічну стійкість та впровадження заходів з відновлення довкілля. В умовах війни це особливо актуально, адже підприємства відіграють ключову роль у підтримці стабільності суспільства.

Потреби у належності та любові (Love and belongingness needs) відображають прагнення людини до соціальних зв'язків, інтеграції у спільноту та взаємної підтримки. Відповідно, цей рівень узгоджується із соціальною відповідальністю, яка включає підтримку працівників, програм адаптації для ветеранів і людей з інвалідністю, формування інклюзивної культури та розвиток комунікацій між працівниками.

Потреби у повазі (Esteem needs), що стосуються особистої гідності, статусу та визнання, відповідають етичній відповідальності

підприємств. Дотримання антикорупційних норм, прозорість у веденні бізнесу, етичні стандарти корпоративного управління та справедливість у стосунках з працівниками і партнерами стають ключовими аспектами цієї відповідальності.

На рівні когнітивних потреб (Cognitive needs), які включають прагнення до знань, розуміння, досліджень і розвитку, підприємства проявляють техніко-технологічну та цифрову відповідальність. Автоматизація бізнес-процесів, цифрові трансформації та використання передових технологій відіграють визначальну роль у конкурентоспроможності бізнесу та модернізації економіки України.

Естетичні потреби (Aesthetic needs), що передбачають пошук гармонії, краси та культурного розвитку, корелюють із культурною відповідальністю. Підприємства сприяють збереженню національної культури, підтримують освітні та мистецькі ініціативи, розвивають внутрішню корпоративну культуру.

Вищий рівень – самореалізація (Self-actualization needs) – асоціюється з досягненням повного потенціалу, самовираженням та підприємництвом. Відповідно, цей рівень КСВ пов'язаний із інноваційною відповідальністю. Створення нових рішень, підтримка стартапів, науково-дослідницька діяльність і стратегічний розвиток є основними напрямками цієї відповідальності.

Найвищий рівень трансцендентних потреб (Transcendence needs), що охоплює духовне зростання, самопожертву та прагнення до вищих цінностей, відображає філантропічну відповідальність підприємств. Благодійність, стратегічна підтримка соціально важливих ініціатив, відновлення України після війни та допомога вразливим групам населення – ключові складові цього рівня.

Таким чином, відповідність між ієрархією потреб Маслоу та КСВ підприємств дозволяє сформулювати системний підхід до оцінки соціальної відповідальності бізнесу, визначаючи його ключові пріоритети залежно від рівня задоволення потреб суспільства. У контексті війни та післявоєнного відновлення України акцент на економічній, правовій, соціальній та інноваційній відповідальності стає особливо важливим для забезпечення сталого розвитку та відбудови країни.

Включення додаткових типів відповідальності допомагає моделі Керролла більш повно та точно відображати багатогранні аспекти соціальної відповідальності організацій у сучасному світі.

КСВ є багатовимірним концептом, що поєднує зобов'язання підприємств як перед суспільством загалом, так і перед внутрішніми стейкхолдерами, зокрема працівниками. З огляду на багатогранність цього явища, доцільним є поділ КСВ на внутрішній та зовнішній напрями, що дає змогу підприємствам ефективніше інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність та досягати балансу між внутрішніми ресурсами й зовнішніми взаємодіями.

З позицій теоретичного обґрунтування, такий поділ спирається на ієрархію потреб Маслоу, що визначає ключові мотиваційні фактори для працівників та підприємств. Відповідно до цієї концепції, базові потреби людини, включно з фізичною безпекою, стабільністю доходу та самореалізацією, є першочерговими, що обумовлює необхідність забезпечення належних умов праці, кар'єрного розвитку та організаційної підтримки з боку підприємства. Це, у свою чергу, формує основу внутрішнього напрямку КСВ, орієнтованого на соціальний захист персоналу, розвиток корпоративної культури та створення сприятливого робочого середовища.

Водночас підприємства діють у динамічному середовищі, що передбачає постійну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, включаючи клієнтів, постачальників, державні установи та громадянське суспільство. Саме тому необхідним є зовнішній напрям КСВ, що охоплює соціальну відповідальність перед суспільством, екологічну стійкість, відповідність регуляторним нормам та формування позитивного іміджу компанії.

Таким чином, структурний поділ КСВ на внутрішню та зовнішню складові не лише узгоджується з фундаментальними мотиваційними підходами, а й забезпечує підприємству комплексний механізм соціально відповідальної діяльності, що сприяє його стійкому розвитку та ефективній взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами. Поділ моделі КСВ на зовнішні та внутрішні напрямки дозволяє краще адаптуватися до потреб різних зацікавлених сторін і забезпечує комплексний підхід до інтеграції соціальної відповідальності в діяльність підприємства. Покращену піраміду КСВ можна побачити на рис. 3.9.

Інтеграція зовнішнього та внутрішнього напрямів КСВ є важливим кроком для підприємств, орієнтованих як на зовнішніх стейкхолдерів, так і на внутрішні ресурси. Такий підхід охоплює

різноманітні аспекти, забезпечуючи комплексне та збалансоване впровадження принципів КСВ.

Інтеграція зовнішніх і внутрішніх напрямів КСВ у модель Керрола є ключовою для більш цілісного та глибокого розуміння та реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

Зовнішній напрям корпоративної соціальної відповідальності відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємств, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Орієнтація на зовнішніх стейкхолдерів дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й активно сприяти економічній та соціальній стабільності суспільства.

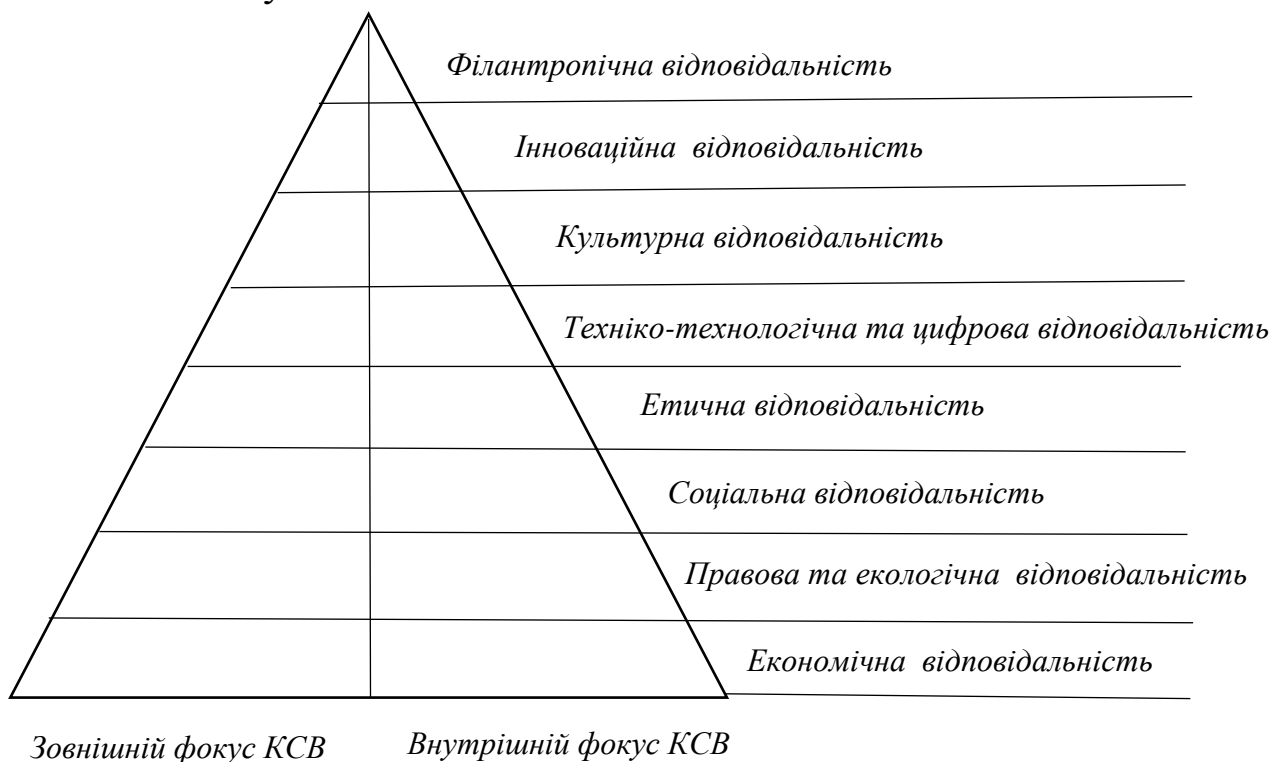


Рисунок 3.9 – Розширена піраміда корпоративної соціальної відповідальності
(розроблено авторами)

Основні аспекти впливу зовнішнього напрямку КСВ:

1. Розширення соціального впливу та посилення взаємодії. Співпраця з клієнтами, громадськими організаціями, регуляторами та міжнародними партнерами сприяє підвищенню позитивного впливу компанії на суспільство. У контексті післявоєнного відновлення така взаємодія стає важливим чинником для мобілізації ресурсів і підтримки соціальних ініціатив.

2. Забезпечення стабільності відносин. Взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами формує довгострокові партнерські відносини, що сприяє довірі, підтримці громади та лояльності споживачів. Для підприємств, які функціонують в умовах постконфліктного періоду, стабільність взаємодії з партнерами стає критично важливою для успішної діяльності.

3. Прозорість та підзвітність. Інтеграція зовнішніх стейкхолдерів у процес прийняття рішень сприяє підвищенню прозорості корпоративного управління. Це, у свою чергу, зменшує ризики корупції, підвищує рівень довіри до компанії та забезпечує відповідність міжнародним стандартам ведення бізнесу.

4. Формування позитивної репутації та громадської підтримки. Орієнтація на потреби зовнішніх стейкхолдерів дозволяє компаніям створювати імідж соціально відповідального бізнесу, що зміцнює їхню конкурентоспроможність та сприяє залученню нових партнерів і клієнтів.

5. Збереження та зміцнення конкурентних переваг. В умовах глобалізації та зростання попиту на екологічно та соціально відповідальні продукти компанії, що приділяють увагу питанням екологічної сталості, соціальної рівності та етичної поведінки, отримують стратегічні переваги. Особливо це актуально для післявоєнного відновлення, де соціальна згуртованість і сталість економіки є визначальними факторами розвитку.

Таким чином, зовнішній напрям КСВ не лише забезпечує зміцнення репутації та стійкість підприємства, а й виступає стратегічним інструментом для його адаптації до сучасних викликів, зокрема у контексті післявоєнного відновлення та довгострокового сталого розвитку.

Внутрішній напрям корпоративної соціальної відповідальності сприяє інтеграції соціальних та етичних принципів у внутрішні процеси організації, що є ключовим фактором для забезпечення ефективного функціонування компанії. Особливо в умовах післявоєнного відновлення, коли підприємства потребують максимального залучення та підтримки своїх працівників, внутрішній аспект КСВ виступає важливим інструментом для стабільності та розвитку.

Основні аспекти впливу внутрішнього напрямку КСВ:

1. Залучення та мотивація працівників. Орієнтація на внутрішніх стейкхолдерів, зокрема на працівників, дозволяє компанії

формувати середовище, яке сприяє їхньому активному залученню до практик КСВ. Підвищення значущості працівників, врахування їхніх потреб та цінностей у рамках корпоративної соціальної відповідальності значно підвищує їхню мотивацію та готовність брати участь у впровадженні ініціатив, що сприяють сталому розвитку організації. Це є надзвичайно важливим у контексті післявоєнного відновлення, коли більшість компаній стикається з необхідністю відновлення людських ресурсів і формування лояльності працівників.

2. Підвищення задоволеності працівників. Інтеграція КСВ у внутрішні процеси організації сприяє створенню сприятливих умов праці. Увага до добробуту працівників, покращення їхнього соціального захисту та професійного розвитку допомагає підвищити їхню задоволеність роботою та створює атмосферу, де працівники відчують свою цінність у компанії. Це особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення, коли компанії прагнуть залучити та утримати кваліфіковані кадри.

3. Досягнення організаційної ефективності. Внутрішній напрям КСВ дозволяє гармонізувати соціальні практики з загальними цілями компанії. Залучення працівників до реалізації соціально відповідальних практик підвищує їхню ефективність і сприяє досягненню високих результатів на всіх рівнях організації. Це є важливим фактором у стратегічному плануванні розвитку компанії, зокрема в умовах відновлення після війни, коли кожен етап діяльності має бути орієнтований на максимальну ефективність.

4. Формування внутрішньої культури відповідальності. Внутрішня спрямованість КСВ допомагає створити культуру відповідальності всередині організації, де принципи соціальної відповідальності стають частиною корпоративного етикету та внутрішніх стандартів. Така культура сприяє формуванню корпоративних цінностей, які підтримують не лише зовнішні ініціативи компанії, але й зміцнюють її внутрішні процеси, забезпечуючи стійкість і сталий розвиток організації. У післявоєнний період створення сильної корпоративної культури є важливим кроком для відновлення організаційних процесів та взаємодії з працівниками.

Таким чином, внутрішній напрям КСВ є невід'ємною складовою частиною стратегії сталого розвитку підприємства, що забезпечує стабільність, ефективність та соціальну згуртованість як всередині організації, так і в контексті ширших соціальних ініціатив.

Інтеграція зовнішніх і внутрішніх аспектів корпоративної соціальної відповідальності має велике значення для ефективного впровадження та практичної реалізації принципів КСВ. Злиття цих двох вимірів у моделі КСВ сприяє глибшому та більш взаємопов'язаному розумінню соціальної відповідальності. Такий підхід дозволяє більш збалансовано та всебічно реалізовувати принципи КСВ у діяльності організації.

Наведемо характеристику кожного виду діяльності корпоративної соціальної відповідальності з точки зору зовнішньої та внутрішньої орієнтації. Ця інформація узагальнена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Характеристика типів корпоративної соціальної відповідальності

Тип КСВ	Зовнішня орієнтація	Внутрішня орієнтація
Економічна відповідальність	Розвиток регіональної інфраструктури, створення робочих місць для місцевого населення, підтримка економічної стабільності регіону	Забезпечення стабільної заробітної плати, фінансова безпека працівників, можливості кар'єрного зростання
Правова та екологічна відповідальність	Дотримання екологічних стандартів, мінімізація впливу на довкілля, відповідність міжнародним регуляторним нормам	Охорона праці, безпечні умови роботи, відповідність трудовому законодавству
Соціальна відповідальність	Соціальні ініціативи для місцевих громад, програми інклюзії для вразливих груп населення, підтримка соціальних проєктів	Програми адаптації ветеранів, підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях, корпоративна згуртованість
Етична відповідальність	Прозорість бізнес-процесів, боротьба з корупцією, дотримання принципів чесної конкуренції	Впровадження етичних норм у корпоративну культуру, справедливе управління, відкриті комунікації всередині компанії
Техніко-технологічна та цифрова відповідальність	Інвестиції в нові технології, цифровізація бізнес-процесів, співпраця з технологічними партнерами	Використання автоматизованих систем для оптимізації роботи, навчання працівників цифровим навичкам
Культурна відповідальність	Підтримка культурних ініціатив, участь у збереженні національної спадщини, розвиток освітніх програм	Формування корпоративної культури, розвиток командного духу, внутрішні культурні заходи
Інноваційна відповідальність	Створення нових продуктів, підтримка стартапів, інвестиції в наукові дослідження	Стимулювання внутрішнього підприємництва, залучення працівників до інноваційних проєктів, стратегічне планування розвитку компанії
Філантропічна відповідальність	Благодійні ініціативи, соціальні проєкти, підтримка відбудови країни та регіонів	Внутрішні благодійні програми, волонтерські ініціативи серед працівників, соціальна підтримка колег

Ця таблиця підкреслює подвійний фокус КСВ – на зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторонах, що дозволяє підприємствам досягати більш збалансованого та ефективного впровадження принципів соціальної відповідальності.

Упровадження подвійної стратегії зовнішньої та внутрішньої КСВ дозволяє організаціям підвищити свою довгострокову стійкість, соціальну значущість і репутацію, сприяючи не лише власному успіху, а й добробуту суспільства загалом. Такий підхід підкреслює трансформацію корпоративної соціальної відповідальності, яка враховує як глобальні тенденції, так і локальні потреби, створюючи гармонійні та взаємовигідні відносини між корпораціями та суспільствами, яким вони служать.

Кожен показник оцінюється з точки зору зацікавленої сторони або групи зацікавлених сторін підприємства, що дозволяє враховувати різні інтереси та очікування, сприяючи більш збалансованому впровадженню принципів КСВ.

Таким чином, у дослідженні була представлена модель сталого розвитку підприємства, яка базується на принципах корпоративної соціальної відповідальності та інтегрує три основні сфери: економічну, соціальну та екологічну. Така ієрархічна структура взаємодії підприємства з навколишнім середовищем дозволяє забезпечити синергію між бізнесом, природою та суспільством. Це дає підприємствам можливість не лише досягати економічної ефективності, але й бути соціально відповідальними та екологічно безпечними, що має ключове значення для сталого розвитку на довгострокову перспективу.

У монографії розглянуто концепцію КСВ, зокрема її ієрархічну модель, що базується на піраміді потреб Маслоу. Запропоновано модель корпоративної соціальної відповідальності як інструмент сталого розвитку підприємства, що ґрунтується на удосконаленій ієрархії відповідальності. Для більш точного врахування потреб як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін, пропонується адаптувати існуючі моделі КСВ, зокрема піраміду Керролла, доповнивши її новими рівнями відповідальності.

Ієрархія КСВ складається з восьми рівнів, які охоплюють різні типи соціальної відповідальності підприємства. Пропонується врахувати нові виклики сталого розвитку, соціальної інклюзії та екологічної відповідальності при визначенні цих рівнів. Зокрема,

вісім із них відповідають базовим потребам людини, що описані в піраміді Маслоу: фізіологічні потреби – економічна відповідальність, безпека – правова та екологічна відповідальність, належність та любов – соціальна відповідальність, повага – етична відповідальність, а також когнітивні потреби – техніко-технологічна та цифрова відповідальність. Вищі рівні цієї моделі корелюють з потребами самореалізації та трансцендентності, що відповідають інноваційній та філантропічній відповідальності. Ця модель дозволяє підприємствам не тільки інтегрувати корпоративну соціальну відповідальність у свою стратегію, а й активно сприяти сталому розвитку, враховуючи різноманітні аспекти соціальної, екологічної та економічної відповідальності на всіх етапах їх діяльності.

Розширена модель КСВ дозволяє побудувати більш гнучку та структуровану систему, що забезпечує точніше визначення пріоритетів у процесі сталого розвитку підприємства, відповідаючи на потреби різних зацікавлених сторін. Порівняння з пірамідою потреб Маслоу допомагає створити системний підхід до оцінки соціальної відповідальності бізнесу, що спрощує інтеграцію сталого розвитку в стратегії підприємств, особливо в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення.

Крім того, запропоновано розподіл КСВ на внутрішні та зовнішні напрями. Внутрішні напрями зосереджуються на розвитку корпоративної культури, соціальному захисті працівників та створенні сприятливих умов праці, тоді як зовнішні – на взаємодії з клієнтами, постачальниками, державними органами та іншими зовнішніми стейкхолдерами. Цей підхід дозволяє підприємствам створити комплексну модель КСВ, що враховує як внутрішні потреби організації, так і зовнішні виклики суспільства.

В результаті пропонуваної моделі КСВ, підприємства здобувають можливість не лише адаптуватися до сучасних умов, але й активно сприяти стабільності та розвитку суспільства, зокрема в післявоєнний період.

Отримані висновки та характеристика типів КСВ дозволяють підприємствам більш усвідомлено розподіляти зусилля та ресурси для досягнення сталого розвитку, враховуючи специфіку своєї діяльності та вимоги зацікавлених сторін. Практичне впровадження соціальної відповідальності забезпечує переваги у вдосконаленні управління завдяки запобіганню ризикам, покращенню репутації, збільшенню обсягів продажів та частки ринку, мотивації працівників,

лояльності інвесторів, підвищенню фінансових показників, налагодженню відносин із державним сектором та суспільством, а також охороні навколишнього середовища.

3.4. Соціальні виклики відновлення автотранспортних підприємств України

Відновлення автотранспортних підприємств (АТП) України після масштабних руйнувань, спричинених воєнними діями, є складним і багатовимірним процесом, що вимагає комплексного підходу, який поєднує економічні, соціальні та інституційні аспекти. Соціальні виклики відіграють ключову роль у визначенні швидкості та ефективності відновлення підприємств, оскільки від них залежить не лише відновлення виробничих процесів, а й формування сталого та адаптивного колективу [175, 176].

Відновлення кадрового потенціалу

Одним із ключових викликів є відновлення кадрового потенціалу підприємств. Війна спричинила втрати серед ключових категорій працівників, включно з водіями, механіками та адміністративним персоналом. Мобілізація та евакуація населення призвели до відтоку кваліфікованих кадрів, що ускладнило відновлення виробничих і управлінських процесів [177, 178]. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів прямо впливає на ефективність виробничих процесів, безпеку перевезень та здатність підприємств адаптуватися до нових ринкових умов. Для ефективного відновлення необхідно впроваджувати програми перекваліфікації, залучати ветеранів та осіб з інвалідністю, а також створювати умови для повернення працівників, які тимчасово виїхали за кордон [176, 179]. Застосування комплексних моделей управління людським капіталом, запозичених із міжнародної практики постконфліктного відновлення, дозволяє оптимізувати розподіл кадрів та забезпечити більш швидке функціонування підприємств [180].

Для подолання проблеми недостатньої кількості кваліфікованих кадрів доцільно впроваджувати комплексну кадрову стратегію, що передбачає:

– програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації для існуючих і нових працівників, що дозволяє швидко адаптувати персонал до нових технологічних і організаційних вимог;

– інтеграцію ветеранів та осіб з інвалідністю у виробничі процеси, з урахуванням їхніх компетенцій та потреб, що підвищує соціальну стабільність та корпоративну відповідальність;

– стимулювання повернення працівників, які тимчасово залишили країну, через створення сприятливих умов праці, соціальних гарантій та психологічної підтримки.

Міжнародний досвід післякризового відновлення показує, що підприємства транспортного сектору успішно відновлювали кадровий потенціал за рахунок поєднання державних програм підтримки та внутрішніх корпоративних ініціатив. Для АТП України доцільним є використання адаптованих міжнародних практик з урахуванням локального контексту та післявоєнних реалій.

Психологічна реабілітація та соціальна інтеграція

Війна залишила глибокий психологічний слід на працівниках АТП. Психологічна реабілітація, підтримка ментального здоров'я та соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб є необхідними умовами для відновлення ефективної роботи підприємств [178, 179]. Створення корпоративного середовища підтримки та довіри сприяє адаптації працівників до нових умов і підвищує їхню мотивацію [180]. Досвід міжнародних постконфліктних відновлень демонструє, що інтеграція психологічної підтримки у внутрішні політики підприємств зменшує ризики вигорання та сприяє збереженню ключових компетенцій [179, 181].

Психологічна реабілітація та соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) є ключовими складовими відновлення підприємств. Науково доведено, що адаптаційні програми, спрямовані на психологічну підтримку, значно підвищують здатність працівників ефективно функціонувати у стресових умовах та сприяють формуванню довіри у колективі. У цьому контексті доцільним є застосування комплексних заходів:

– Психологічна підтримка та консультування – проведення групових та індивідуальних сесій з психологами, коучинг-зустрічі, навчальні тренінги з управління стресом та емоційною саморегуляцією.

– Формування безпечного робочого середовища – адаптація робочих процесів та умов праці для працівників із підвищеним рівнем стресу, врахування гнучких графіків, організація зон відпочинку та підтримки.

– Соціальна інтеграція ВПО та ветеранів – створення програм наставництва, менторства та адаптації нових співробітників до корпоративної культури підприємства. Це забезпечує формування соціальної згуртованості, зменшує соціальну ізоляцію та підвищує відчуття залученості.

– Корпоративні ініціативи з підтримки ментального здоров'я – впровадження систем мотивації та соціальних гарантій, що включають доступ до психологічних консультацій, корпоративних програм розвитку та професійної перепідготовки.

Міжнародний досвід свідчить, що системне поєднання психологічної реабілітації та соціальної інтеграції сприяє підвищенню адаптивності підприємств після кризових ситуацій. Наприклад, транспортні компанії у постконфліктних регіонах застосовують багаторівневі програми підтримки персоналу, що включають психологічне консультування, соціальні тренінги та наставництво, що призводить до зростання продуктивності та зниження плинності кадрів [181].

Таким чином, психологічна реабілітація та соціальна інтеграція працівників АТП є не лише соціальною, а й стратегічною складовою відновлення підприємств. Ефективне впровадження цих заходів підвищує мотивацію, продуктивність, формує корпоративну культуру, орієнтовану на підтримку та взаємодопомогу, і забезпечує стійкість підприємств до подальших зовнішніх викликів.

Забезпечення соціальних гарантій та умов праці

Відновлення соціальних гарантій та покращення умов праці є ключовими чинниками, що визначають здатність автотранспортних підприємств (АТП) ефективно функціонувати у післявоєнний період. Соціальні гарантії, такі як медичне страхування, пенсійне забезпечення, соціальні виплати та програми підтримки сімей працівників, безпосередньо впливають на мотивацію, залученість і лояльність персоналу [177, 179].

В умовах масштабного руйнування транспортної інфраструктури та економічних труднощів особливе значення набуває дотримання трудових прав, створення безпечних умов праці та формування сприятливого корпоративного середовища [180, 181]. Це включає:

- Забезпечення трудових прав та соціальної захищеності – виконання законодавчих вимог щодо робочого часу, відпусток,

компенсаційних виплат, а також своєчасне інформування працівників про їхні права та гарантії.

- Безпека праці та охорона здоров'я – впровадження сучасних стандартів охорони праці, систем контролю за технічною справністю транспортних засобів та обладнання, проведення регулярних інструктажів і навчальних тренінгів.

- Покращення фізичних та психологічних умов праці – створення комфортних робочих місць, зон відпочинку, доступу до медичних і психологічних послуг, а також гнучких графіків роботи для зниження рівня стресу.

- Соціальні програми та стимули – розробка систем бонусів, премій, корпоративних програм розвитку та навчання, що сприяє підвищенню професійного рівня та соціальної адаптації працівників.

Міжнародний досвід демонструє, що підприємства транспортного сектору, які поєднують виконання трудових гарантій з програмами соціальної підтримки та охорони здоров'я, відзначаються високою продуктивністю, низьким рівнем плинності кадрів та підвищеною адаптивністю до змін [182, 183]. Для українських АТП післявоєнний період вимагає застосування таких комплексних підходів, що поєднують державні ініціативи та корпоративні програми підтримки персоналу.

Таким чином, забезпечення соціальних гарантій та умов праці є не лише питанням соціальної справедливості, а й стратегічним фактором підвищення життєздатності автотранспортних підприємств. Комплексне впровадження цих заходів сприяє формуванню стабільного кадрового складу, зміцненню корпоративної культури та підвищенню стійкості підприємств до майбутніх викликів.

Співпраця з місцевими громадами та органами влади

Ефективне відновлення автотранспортних підприємств (АТП) у післявоєнний період неможливе без тісної координації та партнерства з місцевими громадами, органами влади та регуляторними структурами [181, 182]. Врахування інтересів і потреб громад у процесі відновлення, прозорість та підзвітність використання ресурсів, а також залучення місцевих стейкхолдерів до процесу прийняття рішень сприяють підвищенню довіри населення та зміцненню соціальної підтримки [178, 182]. Такий підхід забезпечує більш ефективне використання ресурсів підприємства та сприяє сталому розвитку на локальному рівні. Ця співпраця дозволяє не лише прискорити процеси відновлення, але й забезпечує соціальну

легітимність управлінських рішень та підвищує довіру населення до діяльності підприємств.

Ключовими аспектами такої взаємодії є:

– Врахування інтересів та потреб місцевих громад – у процесі відновлення необхідно проводити консультації, опитування та дослідження локальних потреб, що дозволяє планувати відновлювальні роботи з урахуванням специфіки регіону та пріоритетів населення.

– Прозорість та підзвітність у використанні ресурсів – впровадження механізмів звітності, публічних презентацій планів та результатів відновлювальних заходів, забезпечення доступу громади до інформації про фінансові та матеріальні ресурси.

– Залучення громад до прийняття рішень – участь місцевих жителів у обговоренні стратегій розвитку підприємства, створення консультативних рад або комітетів, що дозволяє врахувати соціальні, екологічні та економічні аспекти рішень.

– Партнерство з органами влади – координація відновлювальних робіт із місцевими адміністраціями та регуляторними органами, що забезпечує відповідність державним стандартам, законодавству та стратегічним програмам розвитку.

Міжнародні дослідження та досвід відновлення підприємств у постконфліктних регіонах показують, що підприємства, які інтегрують місцеві громади у процес планування та реалізації відновлювальних заходів, демонструють вищий рівень соціальної прийнятності, зменшення конфліктів та підвищену ефективність використання ресурсів [182, 183].

Таким чином, стратегічно важливою складовою відновлення АТП є формування системи взаємодії з місцевими громадами та органами влади. Така співпраця сприяє зміцненню соціальної підтримки, підвищенню прозорості управлінських процесів та забезпечує довгострокову стабільність і життєздатність підприємств у післявоєнний період.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Відновлення автотранспортних підприємств (АТП) у післявоєнний період повинно супроводжуватися активним розвитком корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як стратегічного інструменту забезпечення сталого розвитку. КСВ дозволяє поєднувати економічні, соціальні та екологічні цілі, створюючи

довгострокову цінність для підприємства та його стейкхолдерів [176, 179, 183]. Основні напрямки розвитку КСВ у контексті відновлення АТП включають:

- Підтримка місцевих громад – реалізація соціальних проектів, спрямованих на розвиток інфраструктури, освіти, медицини та соціальних послуг, що безпосередньо підвищує рівень довіри та взаємодії з населенням.

- Екологічна безпека та “зелений” перехід – впровадження екологічно чистих технологій, модернізація автопарку, контроль за викидами та раціональне використання ресурсів, що відповідає сучасним міжнародним стандартам сталого розвитку та ESG.

- Етичні стандарти праці – дотримання прав працівників, забезпечення безпечних умов праці, справедлива оплата, соціальні гарантії, а також інклюзія ветеранів і осіб з інвалідністю.

- Підтримка соціально вразливих верств населення – участь у програмах навчання, перекваліфікації та працевлаштування, що сприяє зменшенню соціальної нерівності та формуванню стабільного кадрового потенціалу.

Методологічно доцільним є використання багатокритеріальних підходів для визначення пріоритетів КСВ та оцінки її впливу на стейкхолдерів. Зокрема, методи аналізу ієрархій (МАІ) або системи КРІ-життєздатності дозволяють кількісно оцінити ефективність соціальних ініціатив, розподіл ресурсів та стратегічне планування діяльності. Такий підхід забезпечує прозорість і обґрунтованість управлінських рішень, що важливо для відновлення довіри з боку громад та інвесторів.

Міжнародний досвід свідчить, що підприємства транспортного сектору, які активно інтегрують КСВ у корпоративну стратегію, демонструють підвищену конкурентоспроможність, стійкість до кризових явищ та формують позитивний імідж на ринку [176, 179, 183]. Для українських АТП розвиток КСВ стає не лише соціальним обов’язком, а й стратегічним інструментом підвищення життєздатності та адаптації до глобальних та локальних викликів.

Соціальні виклики відновлення автотранспортних підприємств України є невід’ємною частиною процесу їхнього відновлення та розвитку. Тільки комплексний підхід, який поєднує економічні, соціальні та інституційні аспекти, дозволить забезпечити ефективне відновлення підприємств та їхній сталий розвиток у майбутньому.

ПІСЛЯМОВА

Узагальнюючи результати дослідження, слід наголосити, що корпоративне управління автотранспортними підприємствами у XXI столітті виходить за межі традиційних економічних трактувань і постає як багатовимірний феномен, у якому поєднуються стратегічні орієнтири, інноваційні підходи, соціальна відповідальність та екологічні пріоритети.

Життєздатність підприємства нині визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю до ефективної взаємодії зі стейкхолдерами, адаптації до викликів сталого розвитку та інтеграції у глобальні тенденції.

У монографії здійснено комплексне дослідження теоретико-методичних і прикладних аспектів забезпечення життєздатності автотранспортних підприємств на основі сучасних концепцій корпоративного управління. Уточнене визначення поняття «корпоративне управління» за допомогою когнітивного підходу та дворівневого тріадичного дешифрування дозволило відмежувати його від корпоративного менеджменту та надати категоріальному апарату системної цілісності. Сформований інтегрований механізм управління життєздатністю підприємств забезпечує узгоджену взаємодію цілей, принципів, методів і ресурсів, тоді як процесна модель окреслює послідовний алгоритм управлінських дій.

Особливу увагу приділено використанню багатокритеріальних інструментів стратегічного вибору в умовах високої невизначеності, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Також акцентовано увагу на нових викликах корпоративного управління – цифровізації, «зеленому» переході, післявоєнних трансформаціях та зростаючій ролі ESG-критеріїв у формуванні інвестиційної привабливості підприємств.

У межах дослідження розкрито потенціал еколого-інноваційного управління та корпоративної соціальної відповідальності як визначальних чинників довгострокової життєздатності автотранспортних підприємств. Обґрунтовано, що інтеграція екологічних і соціальних пріоритетів у бізнес-процеси сприяє формуванню нової парадигми корпоративного управління у контексті сталого розвитку.

Концептуальна новизна монографії полягає в інтеграції трьох ключових складових: системного визначення та архітектури

корпоративного управління, процесного механізму забезпечення життєздатності, а також прикладних стратегічних та інноваційних інструментів. Такий підхід дозволяє перевести проблематику з площини декларативних принципів у площину практичних процедур і методик. Практична значущість полягає у можливості використання напрацьованих положень у розробленні внутрішніх регламентів, стратегій і програм розвитку автотранспортних підприємств.

Отримані результати можуть стати підґрунтям для практичної трансформації систем управління, підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування нової управлінської культури, зорієнтованої на інновації, екологічність та соціальну інклюзію. Водночас подальший розвиток тематики передбачає поглиблену емпіричну верифікацію розроблених механізмів, вироблення уніфікованих стандартів оцінки ESG та КСВ, створення цифрових платформ підтримки управлінських рішень і розроблення нових моделей кадрової політики у поствоєнних умовах.

Монографія не завершує наукову дискусію, а, навпаки, покликана стимулювати її продовження як у науковому середовищі, так і серед практиків. Представлене дослідження є спробою поєднати фундаментальні концепти корпоративного управління з прикладними інструментами забезпечення життєздатності автотранспортних підприємств, створюючи підґрунтя для їх сталого розвитку в умовах сучасних глобальних і локальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Професійна Асоціація Корпоративного Управління (CGPA) : сайт. URL: <https://cgpa.com.ua/> (дата звернення: 11.09. 2025).
2. Світова Організація Торгівлі (WTO) : сайт. URL: <https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=0023958a-0595-4aaf-a2ee-706c970faaa1&tag=KorporativneUpravlinniaTaReformuvanniaDerzhavnoivlasnosti> : сайт. (дата звернення: 11.09. 2025).
3. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) . URL: <https://unic.org.ua/> (дата звернення: 11.09. 2025).
4. Васильківський Д. М. Система корпоративного управління промисловими холдингами. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 14. С. 292–300.
5. Заман Р., Джейн Т., Самара Г., Джамалі Д. Корпоративне управління поєднується з корпоративною соціальною відповідальністю: Картографування інтерфейсу. *Бізнес і суспільство*. 2022. № 61 (3). С. 690–752. DOI: 10.1177/0007650320973415.
6. Зінюк М., Деєва Н., Богатирьова К., Мельниченко С., Файвішенко Д., Шевчун М. Цифрова трансформація корпоративного управління. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5 (46). С. 300–310. DOI: 10.55643/fcaptr.5.46.2022.3807.
7. Ілієв П., Калодімос Дж., Лоурі М. Увага інвесторів до корпоративного управління. *Огляд фінансових досліджень*. 2021. № 34 (12). С. 5581–5628. DOI: 10.1093/RFS/HHAB003.
8. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 4 (78). С. 99–106.
9. Ніколенко М. О. Корпоративне управління як інституційне середовище функціонування корпоративного договору. *Стратегії розвитку Харківської області на період 2021–2027 років* : зб. наук. пр. за матеріалами круглого столу, 23 січ. 2020 р. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 98–102.
10. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Джурик Ю. А. Дослідження теоретичних аспектів корпоративного управління. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31, № 6. С. 8–12.

11. Царук В. Сутність корпоративного управління: облікові аспекти. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2018. Вип. 3/4. С. 92–100.
12. Шарма А. Взаємозв'язок корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності. *ДСНС*. 2022. DOI: 10.2139/ssrn.4294364.
13. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 12. С. 85–90.
14. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 2. С. 7–20.
15. Бочарова Н.А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 21–35.
16. Федотова І.В., Санджай Кумар Бал. Життєздатність підприємства: поняття і специфічні риси. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 5–22.
17. Федотова І.В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 2 (12). С. 94–101.
18. Україна швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення : лютий 2022 – лютий 2023 / Світовий Банк, Уряд України, Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf> (дата звернення: 11.09. 2025).
19. Загальна сума прямих збитків інфраструктури зросла до \$114.5 млрд : 8 верес. 2022 р. / KSE Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-infrastrukturi-zrosla-do-114-5-mlrd/> (дата звернення: 11.09. 2025).
20. Стрілець назвав суму екологічних збитків України від війни. *Слово і діло* : аналітичний портал. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/04/novyna/suspilstvo/strilecz-nazvav-sumu-ekolohichnyh-zbytkiv-ukrayiny-vijny> (дата звернення: 11.09. 2025).
21. Зосименко Т. І. Соціальна сенсibilізація бізнесу як мейнстрим сучасного економічного розвитку. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 1 (72). С. 17–22.

22.Бурик З. М., Огірко О. І. Інформаційні технології забезпечення сталого розвитку в контексті формування нової науково-технічної парадигми. *Інтернаука : Міжнародний. наук. журн.* 2017. Т. 2., № 1. С. 24–28.

23.Вергун А. М., Тарасенко І. О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами.* 2014. № 2. С. 207–218.

24. Дейнека О. Г., Нестеренко А. С. Концепція сталого розвитку економіки в умовах реалізації механізму транспортної логістики. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 62 : Спецвипуск. Додаток. С. 175–177.

25. Каличева Н. Є., Політаєв Д. Б., Торопова Д. Д. Формування конкурентного середовища як фактор забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості.* 2019. № 66. С. 22–28.

26.Князева О. А., Дем'янчук М. А. Проблеми сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Економічний вісник університету* : зб. наук. пр. 2015. Вип. 25. С. 110–117.

27.Семененко І. М. Теоретична конструкція концепції сталого розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2015. № 4 (221). С. 232–236.

28. ПРООН в Україні. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Київ: ПРООН в Україні, 2018. 36 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>

29. Barile S., Quattrociochi B., Calabrese M., Iandolo F. Sustainability and the viable systems approach: opportunities and issues for the governance of the territory. *Sustainability.* 2018. Vol.10(3):790. 17 p. DOI: 10.3390/su10030790.

30. International Labour Organization. Sustainable enterprises. – Geneva: International Labour Organization. URL: https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/2012/112B09_31_engl.pdf

31.Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 2000. 162 p.

32.Freeman R. Edward, S., Velamuri R., Moriarty B. Edward Corporate Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR. Virginia: Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006. 77 p.

33. Зайцева Л.О. Інтеграція сталого розвитку в діяльність компаній. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 55-60.
34. Гончарова С.Ю., Гончаров А.Б., Аграмакова Н.В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 372-377.
35. Кузьміна О.С. Аналіз підходів до трактування поняття «сталій розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5. Т. 1. С. 13-21.
36. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. Т. 2. № 3. С. 2.1-2.17. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>.
37. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 57-76.
38. Liang H., Renneboog L. Corporate Social Responsibility and Sustainable Finance: A Review of the Literature. Oxford, 2020. 43 p. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3698631>.
39. Pedersen L.H., Fitzgibbons S., Pomorski L. Responsible Investing: The ESG-Efficient Frontier. *Journal of Financial Economics*. 2020. Vol. 142, iss. 2. P. 572-597. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.11.001>.
40. Буринська О.І. Еволюція концепції сталого розвитку як головної парадигми нового тисячоліття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7, част. 1. С. 57-60.
41. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1(48). С. 85-89.
42. Вознюк О.В., Дубасенюк О.А. Цільові орієнтири розвитку особистості у системі освіти: інтегративний підхід: Монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 684 с
43. Schwarz E. Can real life complex system be interpreted with the usual dualist physicalist Epistemology – or is a holistic approach necessary? *Res-Systemica. Special Issues Proceedings of the Fifth European Systems Science Congress*. 2002. Vol. 2. URL: https://uranos.ch/research/references/Schwarz_2002/Schwarz%20A.pdf

44. The ILO centenary. Our story, your story. Chapter 8. Sustainable enterprises. Businesses for people and planet. International Labour Organization (ILO). 2023. URL: <https://www.ilo.org/100/en/story/enterprises/>

45. Андрющенко І.Є. Концептуальна модель забезпечення життєздатності промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. 2016. Вип. 14. С. 219-225.

46. Бондаренко В.М. Моніторинг і діагностика життєздатності підприємства (за матеріалами акціонерних товариств Закарпатської області): дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Ужгород, 2010. 280 с.

47. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 328 с.

48. Слава С.С., Бондаренко В.М. Структурування життєздатного розвитку: аналіз підходів та дефініцій. Регіональна економіка. 2008. № 4 (50). С. 208-214.

49. Моделювання управління життєздатністю комерційного банку: [монографія] / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Н. Сергєєвої. Запоріжжя: КПУ, 2011. 360 с.

50. Сергєєва Л.Н., Книщенко Т.М. Концептуальні основи управління життєздатністю комерційного банку з урахуванням принципів гармонійності структури. Економіка Криму: зб. наук. пр. 2010. Вип. 3 (32). С. 158-163.

51. Федотова І.В. Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту: монографія. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 420 с.

52. Гулей А.І. Управління сталим розвитком у сучасних умовах на вітчизняних харчових підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 19. С. 24-27.

53. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. Вип. 21. С. 79-85.

54. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. Галицький економічний вісник. 2020. № 6 (67). С. 175-184.

55. Демиденко Л.М. Концептуальні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2013. Вип. 2 (7), т. 1. С. 92-97.

56. Федотова І.В., Бочарова Н.А. Формування моделі концепції сталого розвитку життєздатного автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 110-131.
57. Словник української мови: [в 11 т.] / АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні; редкол.: І. К. Білодід (голова) [та ін.]. Київ: Наук. думка, 1970 - 1980. Т. 4: І-М / ред. тому: А. А. Бурячок, П. П. Доценко. 1973. 840 с.
58. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
59. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=197>.
60. Економіка підприємства: підручник за ред. акад. С.Ф. Покропивного. 2-е вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2001. 528с.
61. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
62. Шегда А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2002. 583 с.
63. Fayol H. General and industrial management / Translated by Constance Storrs, foreword by L. Urwick. New York, Pitman Publishing Corporation. 2013. 142 p.
64. Дудник І.М. Вступ до загальної теорії систем. Київ: Кондор, 2009. 205 с.
65. Прокопенко Т.О. Теорія систем і системний аналіз: навч. посіб. Черкаси: ЧДТУ, 2019. 139 с.
66. Парубець О.М. Економіко-організаційні принципи взаємодії суб'єктів транспортних мереж. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1795>.
67. Лебедко С.А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 89-94.
68. Піюренко І.О. Необхідність вдосконалення організаційно - економічного механізму управління агропромисловим підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. №11. С. 214-219.
69. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
70. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С. 30-33.

71. Awuzie B.O., McDermott P. A systems approach to assessing organisational viability in project based organisations. *Built Environment Project and Asset Management*. 2016. Vol. 6 (3). P. 268-283. DOI: 10.1108/BEPAM-08-2014-0037
72. Beer S. *Brain of the Firm*. Allen Lane. The Penguin Press, London, Herder and Herder, USA, 1972. 364 p.
73. Beer S. *Diagnosing the System for Organizations*. Chichester and New York: John Wiley, 1985. 340 p.
74. Hoverstadt P. The Viable System Model. In: Reynolds M., Holwell (Retired) S. (eds) *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide*. London: Springer, 2020. P. 89-138. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4471-7472-1_3#citeas (дата звернення: 23.01.2022).
75. Peres Rios J. Models of organizational cybernetics for diagnosis and design. *Kybernetes*. 2010. Vol 39. №9/10. P. 1529-1550. DOI: <http://doi.org/10.1108/03684921011081150>.
76. Puche J., Ponte B., Costas J., Pino R., de la Fuente D. Systemic approach to supply chain management through the viable system model and the theory of constraints. *Production Planning & Control*. 2016. №27 (5). P. 421-430. DOI: 10.1080/09537287.2015.1132349.
77. Tong A., Calvo J., Haapala K.R. Integration of Sustainability Indicators and the Viable System Model Towards a Systemic Sustainability Assessment Methodology. *Systems Research and Behavioral Science*. 2018. Vol. 35. Iss. 5. P. 564-587. DOI: 10.1002/sres.2553
78. Жовновач Р.І. Концептуальні основи забезпечення життєздатності промислових підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 224-232.
79. Життєздатність організації / Благутін М., Келлер С., Прайс К., Точін А. *Вісник McKinsey*. 2014. № 31. С. 49–67.
80. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7539> (дата звернення: 22.04.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.150.
81. Федотова І.В. Екзогенні та ендогенні фактори впливу на життєздатність підприємств транспортно-логістичної сфери. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2020.

Вип. 35. С. 94-124. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.94>

82. Hemavat P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 2002, vol. 76, no. 1, pp. 37–74. DOI: <https://doi.org/10.2307/4127751>.

83. Dyson R.G. Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 2004, vol. 152, no. 3, pp. 631–640. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6).

84. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2008.

85. Saaty T.L. *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York: McGraw-Hill, 1980.

86. Forman E.H., Gass S.I. The Analytic Hierarchy Process – An Exposition. *Operations Research*, 2001, vol. 49, no. 4, pp. 469–486. DOI: <https://doi.org/10.1287/opre.49.4.469.11231>.

87. Ishizaka A., Labib A. Review of the Main Developments in the Analytic Hierarchy Process. *Expert Systems with Applications*, 2011, vol. 38, no. 11, pp. 14336–14345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.143>.

88. Sixnelaitė-Butkienė I., Streimikiene D. Sustainable Development of Road Transport in the EU: Multicriteria Analysis of Countries' Achievements. *Energies*, 2022, vol. 15, no. 21, p. 8291. DOI: <https://doi.org/10.3390/en15218291>.

89. Işık Ö., Çalık A., Shabir M.A. A Consolidated MCDM Framework for Overall Performance Evaluation of Listed Insurance Companies Based on Ranking Strategies. *Computational Economics*, 2025, vol. 65, pp. 271–312. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10614-024-10578-5>.

90. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління. Київ: Знання, 2007, 435 с.

91. Ковтун О. І. Стратегії підприємства: монографія. Львів: Видавничий дім Львівської комерційної академії, 2008, 388 с.

92. Костюк Г. В., Петраш О. В. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства. *Ефективна економіка*, 2013, № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2037>.

93. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління. Харків: ФОП Панов А. М., 2024, 412 с.

94. Пономаренко, В. С. Стратегічне управління підприємством. Київ: Основа, 1999, 298 с.
95. Роговський С. О. Застосування класичних матричних маркетингових інструментів для формування стратегії банку. *Ефективна економіка*, 2014, № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3507>.
96. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2006, 352 с.
97. Селезньова Г. О. Стратегія підприємства. Харків: ХНЕУ, 2007, 264 с.
98. Шелехеда Б. Г., Касьянова Н. В., Берсуцький А. Я. та ін. Стратегічне управління потенціалом підприємства. Київ: ДонУЕП, 2006, 376 с.
99. Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризові стратегії в бізнес-моделі, системі розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*, 2024, № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86>.
100. Котельникова Ю. М., Касмін Д. С. Процес аналітичної ієрархії при прийнятті рішень щодо забезпечення людськими ресурсами на сільськогосподарських підприємствах. *Економіка і суспільство*, 2020, № 22, с. 80–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-29>.
101. Усикова О. М. Процес аналітичної ієрархії в системі прийняття рішень на підприємстві. *Економіка та бачення*, 2023, т. 1, № 6, с. 86–91. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1\(6\).283000c86-91](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1(6).283000c86-91).
102. Kopishynska K. O. Current state and prospects of digital transformation of the transport and logistics sector of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2020. Vol. 2. Pp. 99-110. DOI:10.46783/smart-scm/2020-2-8.
103. Remyha Yu., Toniuk M. The newest tools for strategic management of the Ukrainian transport sector in the context of digitalisation. *Path of Science*. 2025. Vol. 11, № 4. Pp. 6015-6024. DOI:10.22178/pos.116-23.
104. Ukraine approves \$20 billion plan to increase renewable energy production by 2030. *Reuters*. 13 Aug. 2024. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/ukraine-approves-20-bln-plan-increase-renewable-energy-production-by-2030-2024-08-13>

105. 77 % of Ukrainian companies need tools to implement ESG standards: study results. *Green Transition Office*. 2024. URL: <https://gto.dixigroup.org/en/news/77-ukrainskykh-kompanii-potrebut-instrumentiv-dlia-vprovadzhennia-esg-standartiv-rezultaty-doslidzhennia-ofisu-zelenoho-perekhodu>

106. Літвак О.А. Еколого-інноваційна діяльність підприємств як складова частина біоекономічного розвитку. *Екологічні науки: науково-практичний журнал*. 2020. № 5(32). С. 28-35.

107. Бояринова К., Бичковська А. Проблеми та перспективи впровадження екологічних інновацій на підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 14. С. 19-24.

108. Каличева Н.Є. Концептуальні положення управління еколого-економічним розвитком підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 110-113.

109. Омельченко А.І. Еко-інноваційний розвиток як складова інноваційного розвитку промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2016. Вип. 10. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22444/1/2_13_Omelchenko.pdf (дата звернення: 18.10.2021).

110. Сокур М. Еко-інновації для сталого розвитку: сучасний стан, механізми фінансування та проєктна діяльність. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-11>.

111. Скороход І.С., Ребрина Н.Г. Дослідження факторів еко-інноваційної діяльності підприємств в умовах транскордонного співробітництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 1 (111). С. 127-131.

112. Комчатних О. В. Екологічні інновації як інструмент сталого розвитку транспортних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 171. С. 32-36.

113. Arundel A., Kemp A. Measuring ecoinnovation. Working paper series. *United National University (UNU-MERIT)*. 2009. №. 017. 40 p.

114. Fussler C., James P. Driving Eco-Innovation: A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability. London: Pitman Publishing, 1996. 364 p.

115. Петухова О. М., Сілакова Г. В. Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 43. С. 174-180.
116. Пархоменко Т. В., Красношарпа В. В. Формування системи управління інноваціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2940>
117. Василик Н. М. Теоретичні аспекти формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 11 (42). С. 53–62.
118. Брюшкова Н. О., Луць В. Ю. Система управління інноваційною діяльністю на підприємстві: основні поняття та функції. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 21. С. 236–239. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/48.pdf>
119. Gallego-García S., Ren D., Gallego-García D., Pérez-García S., García-García M. Dynamic innovation information system (DIIS) for a new management age. *Applied Sciences*. 2022. Vol. 12. Article 6592. DOI: <https://doi.org/10.3390/app12136592>.
120. Князь С.В., Комарницька Н.М. Місце та роль інноваційного менеджменту в системі управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3. С. 120-123.
121. Ілляшенко Н.С. Механізм управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №4, Т.2. С. 42-47.
122. Шинкаренко В.Г., Клепікова О.В. Система управління інноваційною діяльністю в АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2010. Вип. 16. С. 73-81
123. Кравчук І.І. Формування системи екологічного менеджменту лісогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 29 – 33.
124. Декалюк О.В., Стасюк І.В. Впровадження екологічного менеджменту та аудиту для забезпечення екологічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2, Т. 1. С. 235-242.
125. Солоденко Ю. Впровадження системи екологічного менеджменту на автотранспортних підприємствах. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. 2017. Випуск 4. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ek

onomika/V_4/%D0%A1%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf.

126. Демченко Н.В., Мяснікова В.П. Екологічний менеджмент в системі управління підприємством. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матеріали доп. IV наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків. 2015. С. 53-55.

127. Бабчинська О. І. Інструменти формування механізму екологічного менеджменту в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8250>.

128. Федотова І.В. Модель життєздатної системи управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу. Збірник наукових праць*. 2016. Вип. 28. С. 17-29.

129. Beer, S. *The Brain of the Firm*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 1995. 432 p.

130. Васильчук І.П. Оцінка діяльності корпорацій в контексті сталого розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2(45). С. 39-44.

131. Гречко Т. К., Лісовський С. А., Романюк С. А., Руденко Л. Г. Публічне управління в забезпеченні сталого (збалансованого) розвитку: навч. посіб. Херсон: Грінь Д.С., 2015. 264 с.

132. Федотова І.В. Оцінювання рівня екологічної безпеки автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 29. С. 30-40.

133. Бочарова Н.А. Екологічний аспект корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 32-47.

134. Бочарова Н.А. Формування програми розвитку КСВ на автотранспортному підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 107-123.

135. Бобко Л. Сучасний стан та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 1/2 (46/47). Ч. 2. С. 41-47.

136. Бондаренко С.М. Корпоративна соціальна відповідальність у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України. *Економічний простір*. 2016. № 105. С. 154–163.

137. Зінченко А., Саприкіна М. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Київ: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.

138. Волосковець Н. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 125-130.
139. Бендас С.В. Екологічна відповідальність як складова соціальної відповідальності. VI Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту». 2017. С. 38-39. URL: <https://economics.opu.ua/files/science/men/2017/38.pdf>.
140. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
141. Огородник В.В. Вплив екологічного компонента соціальної відповідальності на економіку країни. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2015. Випуск 7. С. 612–616.
142. Грішнова О.А., Думанська В.П. Екологічний вектор соціальної відповідальності. *Економіка і управління*. 2011. № 3. С. 32–38.
143. Камишнікова Е.В. Аналіз екологічних аспектів корпоративної соціальної відповідальності в об'єднаннях підприємств України. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 4. С. 205-210.
144. Дерій Ж.В., Зосименко Т.І. Екологічна компонента корпоративної соціальної відповідальності: світовий досвід та українські реалії. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №11(185). С. 278-290.
145. Купалова Г., Матвієнко Т. Екологічна звітність підприємств як складова національної інформаційної системи з охорони довкілля. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. Вип. 142. С. 12-16.
146. Довга Т. Формування екологічної звітності сміттєпереробних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. Вип. 143. С. 50-53.
147. Adams W. M. The future of sustainability: Re-thinking environment and development in the twenty-first century. *International Union for Conservation of Nature*. 2006.

148. Freeman R. E., Velamuri S., Moriarty B. E. Corporate stakeholder responsibility: A new approach to KCB. Business Roundtable *Institute for Corporate Ethics*. 2006.

149. Grechko T. K., Lisovskiy S. A., Romanyuk S. A., Rudenko L. G. Public administration in ensuring sustainable (balanced) development: Tutorial. Grin D. S. 2015.

150. Cheng H., Hu Y. Planning for sustainability in China's urban development: Status and challenges for Dongtan eco-city project. *Journal of Environmental Monitoring*. 2010. № 12. P. 119–126.

151. Квятковська Л. А. Впровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1 (48). С. 85-89.

152. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. 1970. P. 122-126.

153. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. № 34 (4). P. 39-48.

154. Ворона О.В. Методичні підходи до оцінювання рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 127-133.

155. Березіна О.Ю. (2012). Кількісна оцінка корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Ужгородської академії банківської справи*. 2012. № 1 (32). С. 97-101.

156. Хлевицька Т.Б. Методичний підхід до оцінювання ефективності корпоративної соціальної діяльності підприємств на інтегративній платформі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С.135-141.

157. Буян О.Ю. Підходи до оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка"*. 2012. № 6 (2). С. 159-165.

158. Sharma A. Interrelationship between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. *SSRN*. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4294364>

159. Tandoh I., Duffour K.A., Essandoh M., Amoako R.N. Corporate governance, corporate social responsibility, and corporate sustainability: The moderating role of top management commitment. *International Journal of Professional Business Review*. 2022. № 7(2). DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.309>

160. Zaman R., Jain T., Samara G., Jamali D. Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. *Business & Society*. 2022. № 61 (3). P. 690-752.
161. Carroll A.B. Carroll's pyramid of KCR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. № 1. P. 3.
162. Carroll A.B. Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*. 2004. № 18(2). P. 118.
163. Baden D. A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Vol. 1. DOI: 10.1186/s40991-016-0008-2.
164. Visser W. Corporate Social Responsibility in developing countries. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. 2008. Chapter 21. P. 473 - 500.
165. Masoud N. How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2018. Vol. 4. DOI: 10.1186/s40991-017-0015-y.
166. Рудова А. Я., Драган О. І. Удосконалення моделі піраміди корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості. *Наукові праці НУХТ*. 2024. Т. 30, № 1. С. 68-80.
167. Kang Y.-C., Wood D.J. Before-profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside-down. In D. Nigh & D. Collins (Eds.). *Proceedings of the 6th Annual Meeting of the International Association for Business and Society* (pp. 408-418). Vienna, Austria. 1995.
168. Wheeler D., Colbert B., Freeman R.E. Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*. 2003. № 28 (3). P. 1-27.
169. Федотова І.В. Оцінка рівня екологічної безпеки підприємства автомобільного транспорту. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. № 29. С. 30-40.
170. Рахвал-Мюллер А., Федотова І., Бочарова Н., Азаренков Г. ESPEG Model and Corporate Management System for Ensuring Sustainable Development of Enterprises. *Управління розвитком*. Т. 21. № 3. 2023. С. 8-20.

171. Бакаєв Л., Брайковська А. Міжнародний досвід впровадження соціальної відповідальності в діяльність залізничних операторів. *Праці Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка та менеджмент*. 2014 № 30. С. 175-186. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpdetut_eiu_2014_30_20.pdf
172. Бочарова, Н. А., Щепиліна А. К. Інтегральна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 2028, №31, С. 45-62.
173. Fedotova I., Bocharova N., Rachwał-Mueller A. Corporate social responsibility as an instrument of sustainable business development: exploring types and dimensions. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*. 2023. № 19. P. 83-100.
174. Maslow A. H. *The Farther Reaches of Human Nature*. Penguin / Arkana, 1993. 432 p.
175. Семенчук Т.Б., Коба В.Г., Заячук Р.В. Відновлення транспортної інфраструктури України: виклики та можливості у післявоєнний період. *Національні інтереси України*. 2025. №3(8). С. 813–824 DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3\(8\)-813-824](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-813-824)
176. Charkina T., Zadoia V., Yurchyk O. Restoration of the transport infrastructure of Ukraine in the conditions of war: A comparative analysis of economic models and stabilisation mechanisms. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2024. Vol. 4(2). P. 50–61
177. Горбокоть В.Ю. Кадровий потенціал автотранспортних підприємств: сутність та особливості управління. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(3). С. 43-51.
178. Chepeliev M., Diachuk O., Podolets R., Semeniuk A. Can Ukraine go “green” on the post-war recovery path? *Joule*. 2023. Vol. 7(4). P. 606–611. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joule.2023.02.007>
179. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 94–100.
180. Теорія і практика психологічної допомоги та реабілітації: підручник. Вид. 2-ге, доп. / кол. авт. ; за заг. ред. Василя Осьодла. Київ : НУОУ імені Івана Черняхівського, 2020. 484 с.
181. Lutsevych O. Ukraine's wartime recovery and the role of civil society. Chatham House. 2024. 26 p. URL: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2024-06/2024-06-05-ukraine-wartime-recovery-role-civil-society-lutsevych.pdf>

182. Nahorna A. Building back better: Ukraine's transport infrastructure Lessons from EU funding in Central and Eastern European countries. T&E. 2024. European Federation for Transport and Environment AISBL. URL: https://www.transportenvironment.org/uploads/files/BBB_UA_lessons-2.pdf

183. Мироник Б., Слюсаренко К., Грибик І. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент сталого розвитку підприємства: сучасні тенденції та виклики. *Наукові перспективи Серія «Економіка»*. 2025. №2(56). С. 960–987 DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-960-987](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-960-987)

НОТАТКИ

НОТАТКИ

НОТАТКИ

Наукове видання

ФЕДОТОВА Ірина Володимирівна
БОЧАРОВА Надія Аваківна

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
ТА ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ АВТОТРАНСПОРТНИХ
ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА СОЦІАЛЬНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

Монографія

Підп. до друку 01.10.25. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура TimesNew Roman.
Ум. друк. арк. 9,3. Тираж 300 прим. Зам. № 13/09/25.

Видавець і виготовлювач: ФОП Панов А. М.
Свідоцтво серії ДК № 4847 від 06.02.2015 р.
м. Харків, вул. Жон Мироносиць, 10, оф. 6,
тел.: +38(057)714-06-74, +38(050)976-32-87,
copy@vlavke.com