

## ~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК 658.5:338.121

DOI:10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-7-12

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

**Гудзь Т. П.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та банківської справи, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава, Україна

e-mail: gtp9@ukr.net

ORCID ID:0000-0002-2310-5425

**Проскурня Н. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава, Україна

e-mail: proskurnianazar@gmail.com

ORCID ID:0009-0000-7969-9659

***Анотація.** Мета статті полягає у розкритті нових теоретичних аспектів формування сталого розвитку підприємства через дослідження його методологічного взаємозв'язку з категоріями сучасної екосистеми бізнесу. Поставлена мета досягається послідовним вирішенням завдань з використанням діалектичного та логічного підходів, методів індукції та дедукції, аналізу та синтезу, комплексного та системного підходів. Доведено, що сталий розвиток являє собою спірально-видний процес прогресивної зміни станів рівноваги від нижчих до якісно вищих рівнів. Кількісною характеристикою рівноваги визначено наявний потенціал підприємства, достатній для реалізації місії його діяльності. Звідси виведений об'єкт впливу з боку керуючої системи – потенціал підприємства, що формується для забезпечення виконання завдань на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях з метою забезпечення збалансованого розвитку його діяльності. Рівновага як стан потенціалу формується під впливом прямих та зворотних зв'язків з інноваціями, реалізація яких приводить в дію механізм забезпечення сталого розвитку підприємства. Звідси отриманий висновок про співвідношення рівноваги та сталого розвитку підприємства як змісту та форми, відповідно. Сфокусовано увагу на ключовій тезі про те, що сталий розвиток як рух підприємства від одного рівноважного стану до якісно іншого, вищого за рівнем розвитку стану рівноваги не є самоціллю, а підпорядковується реалізації мети діяльності підприємства. Практична значимість статті полягає у визначенні принципів забезпечення сталого розвитку підприємства, які передбачають збалансованість його економічних, соціальних та екологічних стратегічних орієнтирів ведення бізнесу; підтримку достатнього рівня самофінансування; впровадження інновацій як ключового інструменту подолання кризи та забезпечення стійкого розвитку.*

**Ключові слова:** сталий розвиток, рівновага, потенціал, підприємство, нестабільність, менеджмент.

### ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECT

**Hudz Tetiana**, professor of the Department of Finance and Banking, Doctor of Economic Sciences, professor, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine

e-mail: gtp9@ukr.net

ORCID ID:0000-0002-2310-5425

**Prpskurnia Nazar**, holder of the third (educational and scientific) level of the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine

e-mail: proskurnianazar@gmail.com

ORCID ID:0009-0000-7969-9659

***Abstract.** The purpose of the article is to reveal new theoretical aspects of enterprise sustainable development formation through the study of its methodological relationship with the categories of the modern business ecosystem. The tasks of the research involve studying the essence of enterprise sustainable development, establishing and describing its relationship with such economic categories as balance, innovation, potential; formulation of the principles of ensuring the sustainable development of the socio-economic system. The set goal is achieved by consistently solving problems using dialectical and logical approaches, methods of induction and deduction, analysis and synthesis, complex and systemic approaches. The main theoretical results of the research, which contain elements of scientific novelty, are the clarification of the essence of sustainable development and the establishment of a methodological relationship with the categories whose role is key in ensuring it. It has been proven that sustainable development is a spiral process of progressive change of equilibrium states from lower to qualitatively higher levels. The quantitative characteristic*

*of equilibrium defines the available enterprise potential, sufficient to realize the mission of its activity. From here, the object of influence on the part of the management system is deduced – the potential of the enterprise, which is formed to ensure the fulfillment of tasks at the strategic, tactical and operational levels in order to ensure the balanced development of its activities. Equilibrium as a state of potential is formed under the influence of direct and feedback links with innovations, the implementation of which activates the mechanism for ensuring the sustainable development of the enterprise. Hence the conclusion about the relationship between equilibrium and sustainable development of the enterprise as content and form, respectively. Attention is focused on the key thesis that sustainable development as the movement of an enterprise from one equilibrium state to a qualitatively different, higher-level equilibrium state is not an end in itself, but is subordinated to the realization of the purpose of the enterprise's activity. lies in determining the principles of ensuring the enterprise sustainable development, which provide for the balance of its economic, social and environmental strategic business guidelines; maintaining a sufficient level of self-financing; implementation of innovations as a key tool for overcoming the crisis and ensuring sustainable development.*

**Keywords:** sustainable development, balance, potential, enterprise, instability, management.

**JEL Classification:** D590, G390, M290, O100.

**Постановка проблеми.** Сталий розвиток підприємства є однією з базових цінностей його діяльності. Інші важливі стратегічні орієнтири – конкурентоспроможність, ефективність, ринкова ніша є похідними від сталого розвитку в умовах нестабільного середовища функціонування бізнесу. Історія підприємництва свідчить, що тривалі сприятливі умови для розвитку підприємства є радше винятком, ніж правилом. На практиці спостерігається чередування сприятливих та кризових умов, у тому числі й глобальних трансформацій. Втім, якість та ефективність системи менеджменту на підприємстві проявляється саме у здатності забезпечувати сталий розвиток його діяльності за умов нестабільності та невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що існує два рівні постановки проблеми сталого розвитку – глобальний та макрорівень. Сталий розвиток як концепція, офіційно обґрунтована та проголошена у 1987 р., досліджується досить активно. Серед наукових публікацій, присвячених сталому розвитку, у контексті проблематики цього дослідження інтерес представляють ті, в яких зроблено проєкцію універсальних ідей сталого розвитку на рівень підприємств та бізнесу. Проблематика сталого розвитку підприємства досить широко досліджується у науковій літературі у різних аспектах: як єдина життєздатна концепція організації бізнесу [1, 2, 3], з огляду на забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [4, 5, 6, 7], з позиції подолання кризи та відновлення стабільного функціонування бізнесу [8, 9, 10, 11].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Широта досліджень питання сталого розвитку підприємства постійно потребує поглиблення його теоретичних засад через призму сучасних наукових підходів і практик ведення бізнесу у складних умовах невизначеності та ризику.

**Мета дослідження** полягає у розкритті нових теоретичних аспектів формування сталого розвитку підприємства через дослідження його методологічного взаємозв'язку з категоріями сучасної екосистеми бізнесу.

**Основний матеріал.** Гарантією існування підприємства у довгостроковій перспективі є, по-перше, збереження та розвиток його потенціалу, а, по-друге, забезпечення рівноваги. Одночасне виконання обох умов у довгостроковому періоді забезпечує сталий розвиток підприємства. Взаємозв'язок між двома умовами, що гарантують довгострокове здоров'я підприємства, полягає у тому, що прагнення до нарощування потенціалу підприємства – єдиний шлях забезпечення його рівноваги. Це означає, що матеріальною основою рівноваги підприємства є його потенціал, під яким ми розуміємо сукупність ресурсів для досягнення стратегічних цілей діяльності. Сформований потенціал як компонент сталого розвитку підприємства забезпечує його несуперечливе, збалансоване, гармонійне функціонування. Ефективне використання потенціалу підприємства забезпечує водночас баланс двох властивостей – гнучкості та адаптивності [9, с. 181]. Перша є важливою характеристикою здатності підприємства до впровадження інновацій, а друга – необхідна для спроможності нейтралізувати вплив зовнішніх дестабілізуючих чинників і загроз, обумовлених його функціонуванням у конкурентному середовищі.

В економічній науці обґрунтовано бачення потенціалу підприємства як основи його сталого розвитку [8, с. 36; 12, с. 20; 13, с. 29]. Найбільш чіткою є позиція згідно з якою обстоюється ідея того, що супер метою діяльності підприємства має бути не одержання прибутку, а нарощування його потенціалу. Принцип отримання прибутку важливий і необхідний для зростання потенціалу підприємства, але він не повинен трансформуватися у головну ціль сучасного бізнесу. На підтримку такої думки доцільно навести відоме висловлювання німецького вченого М. Хесселя щодо ролі прибутку у діяльності підприємства: «Прибуток

необхідний як повітря, яким ми дихаємо. Втім, було б жахливо працювати тільки заради прибутку, як жахливо було б жити тільки заради того, щоб дихати» [14, с. 25].

За словами П. Друкера, «управляти бізнесом – означає знаходити оптимальну рівновагу між його різними потребами і цілями» [15, с. 58]. За сучасних умов швидкоплинної зміни факторів ринкових процесів необхідною умовою є переорієнтація менеджменту підприємств із забезпечення поточних потреб діяльності на формування довгострокових конкурентних переваг. Єдиним шляхом реалізації цієї мети є формування засад сталого розвитку. Він передбачає орієнтацію системи управління підприємством на набуття здатності бути причиною подій у ринковому середовищі. Розкриття таких властивостей менеджменту підприємства можливе тільки у динамічному рівноважному стані, який характеризується стійкістю до зовнішніх впливів. Основою утримання рівноваги у динаміці виступає потенціал підприємства, нарощування якого відбувається у процесі його сталого розвитку.

Отже, рівновага є об'єктом системи менеджменту, відповідно, її формування виступає завданням, що має виконуватися на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління підприємством з метою забезпечення збалансованого розвитку його діяльності.

Розкриття управлінського підходу до вивчення сутності рівноваги, на нашу думку, можливе у межах концепції максимізації сприятливих можливостей, обґрунтованої П. Друкером на протигагу ліберальній концепції максимізації прибутку [15]. Рівновага як завдання менеджменту на підприємстві та мета його діяльності, поставлена у формі максимізації прибутку, – не сумісні. Методологічна суперечність між ними є очевидною. За умов рівноваги не може віддаватися абсолютний пріоритет одному з економічних, соціальних чи екологічних показників, оскільки має бути досягнутий економічно обґрунтований баланс між ефективністю, екологічним ризиком та соціальною відповідальністю підприємства.

Запропонована П. Друкером концепція передбачає, що «результативність для бізнесу важливіша за ефективність» [15, с. 54]. Найбільш широкий спектр «сприятливих можливостей» відкривається за умов рівноваги, які ставлять підприємство у центр формування подій для розвитку своєї діяльності. І якщо внутрішні фактори є повністю підконтрольними підприємству, то у випадку із зовнішніми факторами – це має бути гра на випередження. Отже, при застосуванні концепції максимізації сприятливих можливостей на перший план виходить не прогнозування ризиків, а планування шляху досягнення бажаної мети через відкриття сприятливих можливостей. Такий підхід до управління підприємством є найбільш прийнятним за умов макроекономічної нестабільності, коли підприємству для того, щоб не тільки вижити, а й розвиватися, необхідно поєднувати у збалансованому вигляді дві протилежні властивості: адаптивність та революційність.

Описаний баланс найбільш повно може реалізуватися у межах системи управління підприємством, організованої на принципах моделі «скоординованої ринкової економіки» [13, с. 13]. Її прикладом є німецька модель Sozialen Marktwirtschaft (соціально-ринкове господарство), управління в якій здійснюється на основі «права спільного прийняття рішень» (Mitbestimmung). Його сутність полягає у рівноважному розподілі відповідальності й повноважень між усіма зацікавленими учасниками взаємодії. Так, власник бізнесу не усувається від управління, а зберігає у ньому участь разом із представниками робочого колективу, держави і профспілок [13, с. 19]. Подібна система управління дозволяє долати «антагонізм між працею і капіталом» [13, с. 26]. На цій основі закладається базис збалансованого розвитку діяльності підприємства, невід'ємною складовою якого є рівновага.

Управління діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку його діяльності передбачає дотримання таких принципів:

- збалансування грошових потоків у поточному періоді та на перспективу за строками фінансового забезпечення економічних, соціальних та екологічних потреб діяльності підприємства [16];

- достатнє самофінансування при забезпеченні ефективності використання капіталу [8, 10];

- саморозвиток на основі накопиченого потенціалу через впровадження інновацій [6, 17].

Отже, управління сталим розвитком – це важливе завдання менеджменту підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу. Потенціал виступає засобом реалізації класичної стратегічної мети

будь-якого підприємства, яка полягає у досягненні найвищої результативності діяльності та забезпеченні на цій основі зростання вартості бізнесу. Недостатній потенціал системи є основною перешкодою до встановлення її рівноваги. Це означає, що кількісно рівновага характеризується достатністю наявного потенціалу підприємства для реалізації стратегічних

цілей його діяльності.

Розглядаючи потенціал як стартовий майданчик для розвитку підприємства, слід зазначити, що він залежить від низки передумов, що забезпечують рівновагу між силами дії та протидії. Звідси випливає висновок про те, що найбільш сприятливими умовами формування та використання потенціалу підприємства є рівновага як сукупність сприятливих можливостей. У нерівноважному стані потенціал підприємства витрачається на відновлення його стабільності, і новий стан рівноваги досягається вже на кількісно нижчому рівні потенціалу, який може не забезпечувати його стійкості. Отже, між потенціалом та рівновагою підприємства існують прямі та зворотні зв'язки, реалізація яких забезпечує сталий розвиток підприємства.

Рівновага є синергетичним витоком сталого розвитку підприємства. Внутрішні кількісно-якісні зміни, що відбуваються у процесі сталого розвитку підприємства, варто розглядати як закономірний незворотний перехід між якісно різними станами рівноваги. Звідси стає зрозумілим зв'язок між рівновагою та сталим розвитком підприємства як змісту й форми, відповідно. Слід зазначити, що ця ключова теза закладена в основу визначень сталого розвитку підприємства.

Так, ряд науковців трактують сталий економічний розвиток як послідовну зміну стійких станів системи, за яких вона залишається здатною до збереження стабільного збалансованого зростання [7, 8, 13]. Це визначення повністю відповідає трактуванню сутності категорії «розвиток» як закономірному процесу змін станів системи. Втім, важливо уточнити, що мова йде про зміну усталених станів, які є вираженням рівноваги.

Академік НАН України В. М. Геєць визнав сталий економічний розвиток як органічне поєднання двох іманентних властивостей: рівноваги та відхилення економічних параметрів від рівноважного положення, тобто нестабільності [12, с.10–11].

В іншому ракурсі науковий погляд на сталий розвиток підприємства зводиться до розуміння його сутності як організованої сукупності збалансованих кількісних, структурних і якісних змін, що відповідають цілям підприємства та враховують об'єктивні та суб'єктивні обмеження з боку зовнішнього середовища та потенціалу підприємства [1, 2, 4, 5]. З цього визначення можемо зробити важливий висновок про те, що «збалансовані зміни» або, іншими словами, сталий (рівноважний) розвиток підприємства не є самоціллю. Він забезпечує реалізацію мети діяльності підприємства.

Згідно з висновками дослідження українських учених, сталий розвиток підприємства визначається сукупністю кількісно-якісних змін у зовнішній еко-еколого-соціальної системі та здатністю збалансованого існування через вміння підтримувати стійкість і стабільність функціонування внутрішніх підсистем підприємства, шляхом накопичення такого рівня компетенцій, що дозволять успішно долати критичні точки до переходу підприємства від одного відносно стійкого стану до іншого [3, с. 139; 17,

с. 59]. Такий підхід свідчить, що сталий розвиток – це рух системи від одного рівноважного стану до якісно іншого, вищого за рівнем розвитку стану рівноваги. Це дозволяє стверджувати, що в основі не лише циклічного, а й спіралевидного розвитку підприємства, лежить змінюваність його рівноважних станів. Тільки якщо циклічність передбачає можливість зміни напряму руху рівноваги, то спіралевидний процес розвитку являє собою прогресивну зміну станів рівноваги від нижчих до якісно вищих рівнів.

**Висновки.** Узагальнюючи вищенаведені визначення сталого розвитку підприємства, необхідно виділити їхню спільну ідею щодо необхідності поєднання внутрішньої збалансованості елементів економічної системи з її гармонійною взаємодією зі своїми надсистемами макро- і мегарівнів, а також з рештою систем, що контактують з нею, зокрема екологічною і соціальною. Звичайно, поняття сталого розвитку є широким і охоплює не тільки економічну сторону діяльності підприємства, а й екологічні та соціальні аспекти, які не входять у предмет нашого дослідження. Втім, для нашого дослідження суттєвою є теза про те, що збалансованість є основним принципом сталого розвитку підприємства, що логічно витікає із наведених вище визначень.

Отже, розглядаючи сталий розвиток як процес, що має своїм результатом ряд кількісних і якісних змін потенціалу підприємства, можемо зробити висновок, що здійснення таких перетворень вимагає забезпечення стабільної у часі динамічної рівноваги. Виконання цього завдання належить до функцій системи безпеки, метою якої є забезпечення стабільного функціонування та прогресивного соціально-економічного розвитку підприємства.

## Список літератури

1. Бондарчук Л. Ф., Бондарчук С. П., Білик О. С. Особливості організації сталого розвитку підприємств в умовах налагодження соціального діалогу та моніторингу безпеки. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 5. С. 92–100.
2. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. 2022. Т. 6, № 1. С. 9–24.
3. Пашкевич М. С., Лі Г. Визначення завдань сталого розвитку підприємства в умовах європейської моделі біоекономіки. Проблеми економіки. 2021. № 4. С. 134–140.
4. Князь С. В., Тиркало Ю. Є., Фільц О. Ю. Концепція сталого розвитку та її корисність для розробки механізму контролю в системі управління підприємством. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2021. № 11(1). С. 58–66.
5. Коваленко Н. В., Ходаківська О. В., Зось-Кіор М. В., Клименчукова Н. С. Операційна діяльність на основі методів критичної оцінки підприємства в умовах глобалізації, міграційних ризиків, сталого розвитку та управління інноваційними змінами. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 164–170.
6. Ольшанська О. В., Пузирьова П. В. Фінансування інноваційної діяльності як чинник забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах сталого розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 11. С. 42–51.
7. Пашкевич М. С., Лі Г. Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 184–190.
8. Гудзь Т. П. Теорія і методологія формування фінансової рівноваги підприємства: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 463 с.
9. Жосан Г. В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 179–187.
10. Нусінов В. Я., Олюха В. Г., Буркова Л. А., Шепелюк В. А. Запобігання банкрутству підприємств як складова сталого розвитку. Економіка та право. 2021. № 4. С. 18–31.
11. Погорелов Ю. С., Козаченко Г. В. Інструментарій сталого розвитку підприємства в умовах кризи. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 285-293.
12. Геєць В. М. Про єдність і суперечності у розвитку суспільства, держави та економіки. Економіка України. 2012. №11. С. 4–22.
13. Зверяков М. І. Теоретична парадигма сталого розвитку та українські реалії. Економіка України. 2018. №10. С. 10–31.
14. Meyer K., Hessel M., Lorsch D. (1996). Corporate governance: owners, directors and employees of a joint-stock company. London. 48 p.
15. Drucker, P. F. (1963). Managing for business effectiveness. Harvard Business Review, 41(3), 53–60.
16. Садченко О. В. Управління фінансовими потоками підприємств та держави в умовах сталого розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Т. 20, вип. 2. С. 81-97.
17. Будько О. В., Кукса Ю. А. Формування інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2021. № 2. С. 54-61.

## References

1. Bondarchuk, L. F., Bondarchuk, S. P. & Bilyk O. S. (2022). Peculiarities of the organization of sustainable development of enterprises in the conditions of establishment of social dialogue and safety monitoring. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, 5, 92–100. [In Ukrainian].
2. Horbal, N. I. & Lomaha, YU. R. (2022). Circular economy - the basis of sustainable development of enterprises. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Seriiia : Problemy ekonomiky ta upravlinnia, 6, 1, 9–24. [In Ukrainian].
3. Pashkevych, M. S. & Li, H. (2021). Determination of tasks of sustainable development of the enterprise in the conditions of the European model of bioeconomy. Problemy ekonomiky, 4, 134–140. [In Ukrainian].
4. Kniaz, S. V., Tyrkalo, YU. YE. & Filts O. YU. (2021). Kontseptsiiia staloho rozvytku ta ii korisnist dlia rozrobky mekhanizmu kontroliu v systemi upravlinnia pidpriumstvom [The concept of sustainable development and its usefulness for the development of a control mechanism in the enterprise management system]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriiia : Ekonomichni nauky – International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences, 11 (1), 58–66. [In Ukrainian].

5. Kovalenko, N. V., Khodakivska, O. V., Zos-Kior, M. V. & Klymenchukova, N. S. (2022). Operational activity based on methods of critical assessment of the enterprise in the conditions of globalization, migration risks, sustainable development and management of innovative changes. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 2, 164–170. [In Ukrainian].
6. Olshanska, O. V. & Puzyrova, P. V. (2021). Financing of innovative activity as a factor in ensuring the financial and economic security of industrial enterprises in conditions of sustainable development. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 11, 42–51. [In Ukrainian].
7. Pashkevych, M. S. & Li H. (2021). Theoretical substantiation of models of enterprise participation in achieving global goals of sustainable development. *Biznes Inform*, 12, 184–190. [In Ukrainian].
8. Hudz, T. P. (2018). *Teoriia i metodolohiia formuvannia finansovoi rivnovahy pidpriemstva: monohrafiia*. Poltava: PUET. [In Ukrainian].
9. Zhosan, H. V. (2021). Adaptive management and sustainable development: the interrelationship of concepts in the context of managing the company's activities in conditions of uncertainty. *Biznes Inform*, 3, 179–187. [In Ukrainian].
10. Nusinov, V. YA., Oliukha, V. H., Burkova, L. A. & Shepeliuk, V. A. (2021). Prevention of bankruptcy of enterprises as a component of sustainable development. *Ekonomika ta pravo*, 4, 18–31. [In Ukrainian].
11. Pohoreloy, YU. S. & Kozachenko, H. V. (2021). Toolkit of sustainable development of an enterprise in crisis conditions. *Biznes Inform*, 4, 285–293. [In Ukrainian].
12. Heiets, V. M. (2012). On unity and contradictions in the development of society, the state and the economy. *Ekonomika Ukrainy*, 11, 4–22. [In Ukrainian].
13. Zvieriakov, M. I. (2018). Theoretical paradigm of sustainable development and Ukrainian realities. *Ekonomika Ukrainy*, 10, 10–31. [In Ukrainian].
14. Meyer, K., Hessel, M., Lorsch, D. (1996). *Corporate governance: owners, directors and employees of a joint-stock company*. London.
15. Drucker, P. F. (1963). Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*, 41(3), 53–60.
16. Sadchenko, O. V. (2021). Management of financial flows of enterprises and the state in conditions of sustainable development. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 20, 2, 81-97. [In Ukrainian].
17. Budko, O. V. & Kuksa, YU. A. (2021). Formation of information support for management of sustainable development of the enterprise. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, 2, 54-61. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 05.03.2023

Прийнята до публікації 10.03.2023