

Хахалев Дмитро Олександрович,
кандидат економічних наук, начальник
Департаменту податкового контролю
стратегічних активів ТОВ «ТАС ЕССЕТ
МЕНЕДЖМЕНТ»

Khakhaliev Dmytro,
Candidate of Science (in Economics), Head of the Tax
Department of Strategic Assets. "TAS ESSET
Management",
<https://orcid.org/0009-0007-4861-3550>

**РОЛЬ ПАРТНЕРСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ**
**THE ROLE OF PARTNERSHIP IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE
ENTERPRISE IN CONDITIONS OF INSTABILITY**

Хахалев Д. О. Роль партнерства у забезпеченні
сталого розвитку підприємства в умовах
нестабільності. *Український журнал прикладної
економіки та техніки*.
2024. Том 9. № 3. С. 155 – 159.

Khakhaliev D. The role of partnership in ensuring the
sustainable development of the enterprise in
conditions of instability. *Ukrainian Journal of Applied
Economics and Technology*.
2024. Volume 9. № 3, pp. 155 – 159.

Стале партнерство допомагає підприємствам вижити, зберегти робочі місця та адаптуватися до нових викликів. У зв'язку з цим було проаналізовано основні напрями партнерства, їх переваги та недоліки, а також визначено особливості їхнього впливу на сталий розвиток підприємства.

Зосереджено увагу на розгляді успішних прикладів механізмів підтримки партнерств з боку держави та громадськості, які сприяють сталому розвитку підприємств в Україні. Визначено, що підприємства України мають будувати систему управління на принципах сталого розвитку, оскільки саме таке управління забезпечує фінансову стабільність, конкурентоспроможність і ефективну діяльність на ринку. Воно також сприяє організації виробництва, що знижує викиди шкідливих речовин в атмосферу, зменшує матеріаломісткість продукції, покращує умови праці та підвищує соціальний рівень населення. Обґрунтовано етапи процесу забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільності через партнерства та розкрито їх зміст.

Ключові слова: сталий розвиток підприємства, партнерство, забезпечення, умови нестабільності, ризики, соціальна відповідальність.

Sustainable partnerships help businesses survive, save jobs, and adapt to new challenges. The study aims to determine the role of partnership in ensuring the sustainable development of the enterprise in conditions of instability. In the context of implementing the tasks of comprehensive modernization of the economy, the relevance of preserving and evaluating the sustainable development of the enterprise has increased because different development strategies affect these indicators in different ways. In this regard, the main areas of partnership, their advantages and disadvantages, were analyzed, and the features of their influence on the sustainable development of the enterprise were determined. Attention is focused on considering successful examples of mechanisms for supporting partnerships between the state and the public, which contribute to the sustainable development of enterprises in Ukraine. It was determined that Ukrainian enterprises should build a management system based on the principles of sustainable development, as this management ensures financial stability, competitiveness, and effective operation on the market. It also contributes to the organization of production, which reduces emissions of harmful substances into the atmosphere, reduces the material intensity of products, improves working conditions, and raises the social level of the population. The stages of ensuring enterprises' sustainable development in unstable conditions through partnerships are substantiated, and their content is disclosed. Today, an effective mechanism of sustainable development allows enterprises to adapt to changes in the external environment and constantly develop, fostering a sense of optimism and hope. The study shows that enterprises can thrive, not just survive, by seeking formats of profitable cooperation. The basis of sustainable development in the partnership format should be the balance of economic, social, and environmental components.

Keywords: sustainable development of the enterprise, partnership, provision, conditions of instability, risks, social responsibility.

Вступ

Актуальність теми сталого розвитку підприємств та партнерства під час воєнного стану в Україні є надзвичайно високою з кількох причин, серед яких пріоритетними є забезпечення економічної стійкості, зміцнення обороноздатності, соціальна відповідальність та орієнтир на післявоєнну відбудову. Воєнний стан створює значні виклики для української економіки. Стале партнерство допомагає підприємствам вижити, зберегти робочі місця та адаптуватися до нових умов. Партнерство між бізнесом, державою та міжнародними організаціями сприяє мобілізації ресурсів для підтримки оборонної промисловості та забезпечення потреб армії. У часи війни соціальна відповідальність бізнесу, зокрема через партнерство з громадськими організаціями є критично важливою для підтримки населення та вирішення гуманітарних проблем. І, звісно, вже зараз важливо планувати відновлення країни після війни. Партнерство сприяє залученню інвестицій та розробці стратегій відбудови, що дозволить швидше відновити економіку і соціальну інфраструктуру. Наведені факти підкреслюють, що сталий розвиток і ефективне партнерство є критично важливими для України в нинішній ситуації. Таким чином питання забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасних умовах нестабільності, звісно, є актуальними та широко затребуваними в практичній площині.

© Хахалев Дмитро Олександрович, 2024

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні основи побудови системи управління сталим розвитком підприємств знайшли своє відображення у дослідженнях багатьох науковців, серед яких А. Гречко, Т. Дем'яненко, М. Дубина, Н. Іванова, О. Попело, Т. Капелюшна, Г. Капінос, К. Ларіонова, О. Очеретяна, К. Свистун, Д. Сердюк та ін. Слід зазначити, що сучасним підходом до забезпечення сталого розвитку стало партнерство підприємств, загальний успіх від якого залежить від виваженого обґрунтування доцільності спільних заходів та дій, спираючись на специфіку ведення бізнесу в сучасних умовах нестабільності. В цьому контексті необхідним стає критичне оцінювання практичних питань реалізації партнерства, врахування його наслідків та перспектив.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є визначення ролі партнерства у забезпеченні сталого розвитку підприємства в умовах нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Для розгляду специфіки сталого розвитку підприємства в умовах сьогодення слід виходити з особливостей діяльності та наявних організаційно-економічних умов в країні розміщення бізнесу. Погоджуємося з думкою [3; 7], що слід виходити з певного кола інтересів та стратегічних цілей, які при цьому мають бути взаємопов'язаними з мотивами та моделями поведінки інших учасників ринку (стейкхолдерами). Сталий розвиток підприємства в таких умовах передбачає здатність адаптуватися до змін, зберігаючи економічну стійкість, соціальну відповідальність та мінімізуючи негативний вплив на довкілля [1; 2]. Під час аналізу таких аспектів керівництву підприємств слід звернути увагу на необхідність і можливість диверсифікації ризиків. Підприємства можуть знижувати ризики шляхом розширення асортименту продукції або послуг, виходу на нові ринки або зміни постачальників. Також важливо окреслити стратегічне бачення щодо інновацій та технологій, оскільки вони можуть допомогти підприємству бути гнучкішим і швидше реагувати на зміни. У період нестабільності важливо підтримувати співробітників та громади, в яких працює підприємство, тобто в таких умовах на передній план ставляться питання соціальної відповідальності. Тож критичним для бізнесу стає його енергоефективність через необхідність в умовах нестабільності оптимізувати витрати, що забезпечить досягнення цілей сталого розвитку.

У сьогоденнішніх нестабільних соціальних умовах партнерство відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Погоджуємося з думкою науковців і практиків, що співпраця з іншими організаціями, постачальниками, клієнтами, урядовими та неурядовими організаціями може суттєво підвищити стійкість бізнесу. Основні напрями партнерства зображено на рис. 1. (складено на основі [5; 6; 8; 10]).

Обмін ресурсами та знаннями	Партнерство дозволяє підприємствам обмінюватися інформацією, ресурсами та найкращими практиками. Це може бути корисно для розробки нових продуктів, впровадження інновацій або вирішення проблем, які виникають через нестабільність
Розподіл ризиків	У разі нестабільності партнери можуть спільно брати на себе ризики. Партнерство може допомогти знизити витрати на дослідження і розробки або на маркетинг нових продуктів, що знижує фінансовий тягар на окреме підприємство
Доступ до нових ринків	Партнерство з міжнародними або місцевими ключовими гравцями може відкрити нові ринки та можливості для збуту продукції, що є важливим у часи, коли традиційні ринки можуть бути нестабільними або взагалі закритими
Спільні інвестиції в інновації	Об'єднання ресурсів з партнерами дозволяє інвестувати в інновації, які можуть підвищити стійкість і конкурентоспроможність бізнесу. Це може бути особливо важливо в умовах швидких змін або нових викликів
Підтримка з боку держави та громадськості	Партнерство з урядовими організаціями або громадськими об'єднаннями може допомогти отримати підтримку, зокрема у вигляді грантів, субсидій або консультацій, що сприяє довгостроковому розвитку бізнесу
Соціальна відповідальність та довіра	Співпраця з громадськими організаціями або іншими соціально відповідальними компаніями може підвищити рівень довіри до вашого бізнесу, що важливо для підтримки стабільності під час криз

Рис. 1. Основні напрями розвитку партнерства підприємства в умовах нестабільності

Загалом, партнерство створює додаткову цінність і допомагає бізнесу не лише вижити, але й розвиватися навіть у складних умовах.

На основі узагальнення основних положень робіт [6; 8; 10] характеризуються особливості партнерства для сталого розвитку підприємства, які у табл. 1 проаналізовані з акцентом на їх переваги та недоліки в сучасних умовах нестабільності.

Наведене вище дозволяє зробити висновок, що партнерство в умовах нестабільності має значний потенціал для сприяння сталому розвитку бізнесу, проте вимагає ретельного планування та управління для мінімізації можливих ризиків і максимізації вигоди.

Таблиця 1. Аналіз переваг та недоліків напрямів розвитку партнерства підприємства в умовах нестабільності

Напрямок розвитку партнерства	Переваги	Недоліки
Обмін ресурсами та знаннями	Швидкий доступ до нових технологій та знань.	Можливість втрати конкурентних переваг через розкриття інформації.
	Економія на дослідженнях та розробках.	Важливість довіри між партнерами.
Розподіл ризиків	Зменшення фінансового тягаря на окреме підприємство.	Можливі конфлікти щодо розподілу прибутків і ризиків.
	Зниження впливу негативних факторів на бізнес.	Ризик залежності від надійності партнера.
Доступ до нових ринків	Вихід на нові географічні або споживчі ринки.	Можливі труднощі з адаптацією продукції або послуг до нових ринків.
	Підвищення конкурентоспроможності.	Необхідність дотримання вимог різних ринків, що може бути складним.
Спільні інвестиції в інновації	Економія коштів за рахунок розподілу витрат.	Ризик нерівномірного розподілу вигоди від інновацій.
	Підвищення якості та ефективності інноваційних рішень.	Можливість виникнення конфліктів щодо інтелектуальної власності.
Підтримка з боку держави та громадськості	Можливість отримання грантів, субсидій та інших форм підтримки.	Необхідність відповідності до високих стандартів та вимог.
	Підвищення репутації підприємства.	Бюрократичні процедури та затримки можуть знизити ефективність підтримки.
Соціальна відповідальність та довіра	Підвищення довіри до бренду та лояльності клієнтів.	Потреба у додаткових ресурсах для підтримки соціальних ініціатив.
	Покращення відносин з громадами та співробітниками.	Можливий тиск з боку суспільства у разі невідповідності очікуванням.

Слід зазначити, що в Україні є багато позитивних прикладів механізмів підтримки партнерств з боку держави та громадськості, які сприяють сталому розвитку підприємств. Наведемо нижче кілька з них, попередньо групуючи за організаційно-функціональною ознакою:

1. Державні гранти та програми підтримки бізнесу:

– Український фонд стартапів (USF): Ця державна ініціатива надає гранти українським стартапам, особливо тим, які займаються інноваціями та технологіями. Це стимулює партнерства між підприємствами та інвесторами, а також підтримує розвиток нових продуктів і послуг.

– Програма «еРобота»: В рамках цієї ініціативи підприємці можуть отримати гранти на розвиток свого бізнесу або започаткування нового. Це сприяє створенню нових робочих місць і підтримці економіки в умовах нестабільності.

2. Підтримка з боку міжнародних організацій:

– Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України»: Ця програма підтримує партнерства між українськими підприємствами та міжнародними організаціями. Вона надає фінансову підтримку, консультації та доступ до міжнародних ринків, що сприяє зміцненню бізнесу і підвищенню його конкурентоспроможності.

– Проект GIZ «Просування енергоефективності та імплементація Директиви ЄС про енергетичну ефективність в Україні»: Завдяки співпраці з німецькою організацією GIZ українські підприємства отримують доступ до знань, технологій та фінансової підтримки для впровадження енергоефективних рішень.

3. Громадські ініціативи та бізнес-об'єднання:

– Українська Асоціація підприємств легкої промисловості. Ця організація об'єднує підприємства легкої промисловості, сприяючи їхньому спільному розвитку через обмін досвідом, участь у виставках, конференціях, та отримання консультацій.

– Платформа «Industry4Ukraine» – це об'єднання підприємств, організацій та експертів, яке працює над просуванням інновацій та цифрових технологій у промисловості. Платформа сприяє діалогу між бізнесом, науковою спільнотою та державою, що створює умови для сталого розвитку.

4. Публічно-приватні партнерства (PPP). Наймасштабнішим стало будівництво доріг та інфраструктурних об'єктів. В Україні активно розвиваються публічно-приватні партнерства, де держава залучає приватні компанії до реалізації великих інфраструктурних проектів. Наприклад, будівництво нових доріг, мостів та транспортних розв'язок за участі як державних, так і приватних інвесторів.

5. Екологічні та соціальні ініціативи в контексті концепції сталого розвитку є стратегічно важливими. Прикладом можуть бути екологічні гранти від Українського екологічного фонду. Ця організація фінансує проекти, що спрямовані на зменшення впливу на довкілля, зокрема через впровадження енергоефективних технологій або розвиток зеленої енергетики.

У сукупності наведені приклади з різною галузевою специфікою демонструють, що в Україні існують доволі ефективні механізми підтримки партнерств, які сприяють сталому розвитку підприємств і зміцненню економіки навіть в умовах нестабільності [4].

Враховуючи сутність, переваги та недоліки основних напрямів співробітництва суб'єктів ринку, цікавим з науково-методичної точки зору є етапізація та зміст процесу забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільності через партнерства: Розглянемо детально логіку послідовності етапів цього процесу:

1. Аналіз середовища та ідентифікація ризиків, що включає оцінку поточної ситуації та ідентифікацію потреб і можливостей. Найбільш цінним має стати визначення основних викликів та ризиків, пов'язаних з нестабільністю (економічні, політичні, соціальні, екологічні). Слід також проаналізувати, які саме ресурси або компетенції конкретному підприємству необхідні для подолання цих викликів.

2. Вибір потенційних партнерів має ґрунтуватись на визначенні можливих партнерів, з якими можна співпрацювати для досягнення взаємних вигод (постачальники, клієнти, наукові установи, державні органи тощо). І вже на основі зведеної інформації проводиться аналіз відповідності потенційних партнерів ключовим критеріям, такими як надійність, сумісність цінностей, спільні інтереси, здатність до спільного вирішення проблем.

3. Розробка стратегії партнерства пов'язана зі встановленням цілей співпраці та вже безпосереднім формуванням плану дій. У межах цього етапу зосереджується увага на визначенні конкретних цілей, які заплановано досягти через партнерство (наприклад, вихід на нові ринки, впровадження інновацій, покращення стійкості ланцюга постачання, впровадження принципів циркулярної економіки тощо). Водночас розроблений детальний план на виході включатиме етапи співпраці, розподіл ролей та обов'язків, обсяги ресурсів, які будуть залучені, а також обов'язково часові рамки.

4. Впровадження партнерства стає результуючим етапом процесу забезпечення сталого розвитку підприємства. Основні зусилля спрямовані на підписання угод, в яких формалізуються відносини через визначення прав, обов'язків та очікувань кожної сторони. Також потрібна координація дій, що спрямована на забезпечення ефективної комунікації та координації між партнерами. Це може відбуватись у форматі спільних нарад, налагодженого обміну інформацією та ресурсами, а також постійного моніторингу досягнутого прогресу.

5. Моніторинг і оцінка ефективності передбачає вже відстеження результатів з метою подальшої адаптації стратегії партнерства за необхідності. Слід регулярно оцінювати, як саме партнерство сприяє досягненню сталого розвитку підприємства, та чи вирішує воно виклики нестабільності. На основі отриманих даних адаптується стратегія співпраці, коригуються цілі або підходи, якщо цього вимагає ситуація.

6. Посилення партнерства та довгострокова підтримка як етап має сенс за наявності успіху. Воно може бути спрямоване на:

- розширення співпраці (якщо партнерство виявилось успішним, розглядається можливість його розширення на інші напрями діяльності або залучення нових партнерів);
- зміцнення відносин на перспективу, що включає спільні інноваційні проекти, розвиток нових продуктів чи послуг, а також активне залучення до соціальних та екологічних ініціатив.

Отже, налагоджений процес забезпечення сталого розвитку підприємства дозволяє підприємству стати більш стійким до зовнішніх впливів і ефективно використовувати партнерства для забезпечення сталого розвитку навіть у складних умовах нестабільності.

Висновки та перспективи подальших розвідок

В умовах реалізації завдань комплексної модернізації економіки зростає актуальність питання збереження та оцінки сталого розвитку підприємства, адже різні стратегії модернізації впливають на ці показники по-різному. У зв'язку з цим було проаналізовано основні напрями партнерства та їхній вплив на сталий розвиток підприємства.

Визначено, що підприємства України мають будувати систему управління на принципах сталого розвитку, оскільки саме таке управління забезпечує фінансову стабільність, конкурентоспроможність і ефективну діяльність на ринку. Воно також сприяє організації виробництва, що знижує викиди шкідливих речовин в атмосферу, зменшує матеріаломісткість продукції, покращує умови праці та підвищує соціальний рівень населення. Дієвий механізм сталого розвитку дозволяє підприємствам не тільки адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й постійно розвиватися. Основою сталого розвитку у форматі партнерства має стати баланс економічної, соціальної та екологічної складових.

Література

1. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 15. С. 37-41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>.
2. Дем'яненко Т.І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 185-188. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-30>.

3. Дубина М., Сердюк Д. Забезпечення сталого розвитку України в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. Випуск 4 (36). С. 9–25. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-9-25](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-9-25).
4. Іванова Н., Попело О. Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 183-201.
5. Капінос Г., Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 93-103. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13>.
6. Іпполітова І.Я., Селезньова Г.О. Стратегічні партнерства підприємств як напрям їхнього зовнішнього розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 28. С. 99-106. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/17.pdf.
7. Капелюшна Т.В. Підхід до оцінки ефективності механізму управління підприємством в контексті сталого розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 2 (16). С. 62-68.
8. Рябцев В. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 2. P. 124-132. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.13>.
9. Свистун К.О. Генезис поняття «сталий розвиток» та підходи до його запровадження. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 326-333.
10. Скрипник О. Розробка стратегії розвитку партнерства на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. Випуск 21. С. 201-206.

References

1. Hrechko, A., Ocheretiana, O. (2020). «Follow-up on the evolution of scientific thought in the aspects of the significant essence of the concept “steel development of enterprise”». *Pidprijemnytstvo ta innovatsii*. Issue 15. pp. 37-41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>.
2. Dem'ianenko, T.I. (2020). «There has been a steady development of agricultural enterprises in today's economical minds». *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. Vol. 31 (70). № 2. pp. 185-188. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-30>.
3. Dubyna, M., Serdiuk, D. (2023). «Security of the development of Ukraine in the minds of the insignificance and turbulence of the external environment». *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. Issue 4 (36). pp. 9-25. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-9-25](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-9-25).
4. Ivanova, N., Popelo, O. (2023). «Assessment of corporate governance in the context of the implementation of the strategy of steel development». *Naukovyj visnyk Polissia*. № 1(26). pp. 183-201.
5. Kapinos, H., Larionova, K. (2023). «Problems of managing the steel development of Ukraine in the minds of the war». *Modeling the development of the economic systems*. № 1. pp. 93-103. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13>.
6. Ippolitova, I.Ya., Selez'n'ova, H.O. (2019). «Strategic partnerships between enterprises as a direct result of our foreign development». *Infrastruktura rynku*. Issue 28. pp. 99-106. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/17.pdf.
7. Kapeliushna, T.V. (2016). «An approach to assessing the effectiveness of the business management mechanism in the context of modern development». *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 2 (16). pp. 62-68.
8. Riabtsev, V. (2023). «Corporate partnership as a form of implementation of the concept of the company's development». *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2. No. 2. pp. 124-132. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.13>.
9. Svystun, K.O. (2017). «The genesis of the concept of “steel development” and approaching its introduction». *Molodyj vchenyj*. № 2. pp. 326-333.
10. Skrypnyk, O. (2019). «Development of a strategy for the development of partnerships in enterprises». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 21. pp. 201-206.

Стаття надійшла до редакції 16.07.2024 р.