

DOI: 10.15276/EJ.01.2020.8  
 DOI: 10.5281/zenodo.3975516  
 UDC: 330.1: 658.11  
 JEL: L26, M29, N01

## УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СИСТЕМНО-ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА

### MANAGEMENT TOOLS OF SYSTEM-INTEGRATED ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT

Volodymyr Y. Filippov, PhD (economics), Associate Professor  
 Odessa National Polytechnic University, Ukraine, Odessa  
 ORCID: 0000-0003-4429-7582  
 E-mail: v.filippov@opu.ua

Received 10.01.2020

*Філіпов В.Ю. Управлінський інструментарій системно-інтегрованого управління розвитком підприємства. Науково-методична стаття.*

Системно-інтегроване управління розвитком підприємства сталого розвитку – це управління новим об’єктом, яким є нове соціально-економічне явище – підприємництво сталого розвитку, що наразі народжується.

Під підприємництвом сталого розвитку розуміється підприємництво, спрямоване на досягнення цілей сталого розвитку на рівні їх завдань у процесі здійснення власної підприємницької діяльності. Це – новий тип підприємництва, для якого цілі сталого розвитку перетворюються на природні, без яких воно себе не уявлятиме. Його підприємницькі ідеї, очікування, підприємницька поведінка і підприємницька діяльність відрізняються від традиційного індустріального та постіндустріального підприємництва.

Для системно-інтегрованого управління розвитком підприємства за імперативами сталого розвитку механізми колаборації та структурного підприємництва потребують свого розроблення, що в інформаційно-інноваційній економіці потрібно інтегрувати з інноваціями та діджитал-інструментами.

*Ключові слова:* управлінський інструментарій, системно-інтегроване управління, розвиток, підприємництво, сталий розвиток, інструментарій, інформаційно-інноваційна, економіка.

*Filippov V. Y. Management tools of system-integrated enterprise development management. Scientific and methodical article*

System-integrated management of sustainable development entrepreneurship is the management of a new object, which is a new socio-economic phenomenon - sustainable development entrepreneurship, which is currently being born.

Entrepreneurship of sustainable development means entrepreneurship aimed at achieving the goals of sustainable development at the level of their tasks in the process of carrying out their own business activities. This is a new type of entrepreneurship, for which the goals of sustainable development will become natural, without which it will not be able to imagine. His entrepreneurial ideas, expectations, entrepreneurial behavior and entrepreneurial activities differ from traditional industrial and post-industrial entrepreneurship.

For system-integrated management of business development according to the imperatives of sustainable development, the mechanisms of collaboration and structural entrepreneurship need to be developed, which in the information-innovation economy must be integrated with innovations and digital tools.

*Keywords:* Management tools, system-integrated management, development, entrepreneurship, sustainable development, tools, information and innovation, economics

**П**ідприємництво сталого розвитку знаходиться ще на етапі становлення, тому воно активно шукає зовнішні ресурси, партнерів та нові сфери підприємницької діяльності. Відповідно, доречно управлінську складову розглядати саме у складі підприємницької компетентності. Крім того, виникнення нових суб’єктів системно-інтегрованого управління підприємництвом сталого розвитку обумовлює якісні зміни управлінських процесів, тому управлінська складова як самостійна компетентність теж проходить етап становлення. Активний пошук підприємцями зовнішніх ресурсів, партнерів та нових сфер підприємницької діяльності спричиняє пошук нових організаційно-економічних механізмів змішаного типу задоволення цієї їх потреби. Таких механізмів, які б не лише одночасно задовольнили ці потреби, а й зняли би соціальну напругу за рахунок компенсації частини ризиків підприємця-початківця, що виникають на перших етапах започаткування підприємницької діяльності.

Йдеться про такі механізми як колаборація підприємництва для сталого розвитку та такі нові сфери підприємницької діяльності як інфраструктурне підприємництво, структурно-логічні моделі та організаційно-економічні підвалини яких досі відсутні. Тому для системно-інтегрованого управління розвитком підприємства за імперативами сталого розвитку вони потребують свого розроблення, що в інформаційно-інноваційній економіці потрібно інтегрувати з інноваціями та діджитал-інструментами.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

На сьогодні тематику сталого розвитку та підприємництва розглядають багато вчених, але мало хто з них підходить до управління підприємництвом сталого розвитку з боку системно-інтегрованого управління. Власне дослідження такого роду ґрунтується на думках вчених, які в своїх працях лише частково, або фрагментарно розглядають цю ідею.

Формуванню управлінського інструментарію управління розвитком підприємництва присвятили свої праці та дослідження: Войнаренко М.П. [1], Дидченко Ю.А. [2], Забарна Е.М., Кірев О.В. [3], Костюк О.М., Кузнецов Е.А. [4], Лободзинская Т.П., Половинкина А.А., Сафонов Ю.М. [5], Федуллова Л.І., Забарна Е.М., Філіппова С.В [6], проте бурхливий розвиток діджитал-технологій змінює функціонал та технологію управління. По суті, потрібний управлінський інструментарій системи діджитал-інструментів – сервісів цифрової платформи, яка б могла поєднати в собі як цілі сталого розвитку, так і практичну їх реалізацію за рахунок інноваційних підходів до підприємницької галузі.

#### **Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми**

Управлінський інструментарій системно-інтегрованого управління розвитком підприємництва сталого розвитку: профілі, функціонал і компетентнісна характеристика. Управління цими характеристиками має здійснюватися за допомогою нового управлінського інструментарію, розробка якого передбачає наступні етапи-кроки:

- змістовна характеристика управлінського інструментарію;
  - розробка моделі колаборації підприємництва для сталого розвитку за допомогою ресурсів інформаційно-інноваційної діджитал-платформи підприємництва сталого розвитку;
  - розробка моделі розвитку інфраструктурного підприємництва.
- Ключовими потребами цього напрямку є таке:
- систему діджитал-інструментів мають візуалізувати сервіси цифрової платформи управління підприємництвом сталого розвитку;
  - точки зростання, зони соціальної відповідальності мають бути встановлені у бізнес-моделі для підприємництва сталого розвитку;
  - необхідно розробити напрямки та інструментарій експрес-оцінки бізнес-моделі та власне саме оцінювання ефективності бізнес-моделі для підприємництва сталого розвитку;
  - потрібна зведена програма розвитку компетентностей для підприємництва сталого розвитку.

Частково ці положення гуртуються на попередніх публікаціях автора [7, 8].

Метою статті є розробка управлінського інструментарію системно-інтегрованого управління розвитком підприємництва на засадах сталого розвитку.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Змістовна характеристика управлінського інструментарію системно-інтегрованого управління розвитком підприємництва сталого розвитку складається з опису його складу і призначення, функціоналу, формату профілів і компетентнісної бази.

*А. Склад і призначення.* Управлінський інструментарій представлено трьома блоками: 1) макрорівня (загальнонаціональний), 2) мезо-рівня (регіональний) та 3) мікрорівня (рівень суб'єкта управління – підприємницька структура, державна установа, благодійна або громадська організація, асоціація підприємств тощо). Блоки макро- й мезо-рівня не є об'єктом даного дослідження, тому їх розглянуто лише на теоретико-методологічному рівні, на підставі чого надано рекомендації Верховній Раді України (їх наведене нижче), а блок мікрорівня – висвітлено більш докладніше.

Щодо макрорівня: треба зазначити, що інструментарій управління двох перших рівнів напрямку залежить від моделі управління економікою та моделі її переходу на сталий розвиток, а інструментарій для блоку мікрорівня – опосередковано. При цьому державне регулювання розвитку підприємництва потрібно трансформувати за імперативами сталого розвитку. Для цього потрібно:

- врахувати особливості розвитку підприємництва як соціально-економічного явища у країні, що обрала шлях сталого розвитку (див. п.1.3), вплив моделі розвитку національної соціально-економічної системи на управління підприємницькими процесами і структурами (див. п. 2.2) при розробленні всіх законопроектів, а при виконанні процедур розроблення пояснювальних записок до проектів, опрацювання комітетами Верховної Ради України, це у критерії оцінювання законопроектів;
- запровадити системно-інтегроване управління розвитком підприємництва, що передбачає: 1) дотримання його принципів та формування організаційно-економічного механізму за імперативами сталого розвитку; 2) визнання підприємництва сталого розвитку як новітнього соціально-економічного явища, яке потребує державної підтримки, надання йому офіційного статусу;
- запровадити постійний моніторинг активності підприємництва сталого розвитку шляхом оцінювання її динаміки за індикаторами сталого розвитку, імплементувати його у офіційну статистику окремим підблоком блоку «Цілі сталого розвитку» у розділі «Багатогалузева статистична інформація»;
- удосконалити інструментарій та механізми державного регулювання розвитку підприємництва, рекомендації з якого полягають у такому: 1) збільшити ставки екологічного податку; 2) зменшити розмір ставки податку на додану вартість; 3) внести відповідні та інші зміни до Податкового кодексу України, які спрямовані на недопущення знищення підприємництва та становлення підприємництва сталого розвитку;
- при розробленні та опрацюванні поданих до профільних Комітетів Верховної Ради України законопроектів, спрямованих на імплементування прогресивного світового досвіду формування

передумов розвитку вітчизняних підприємств, дотримуватися європейських принципів при модернізації української промисловості.

Склад управлінського інструментарію системно-інтегрованого управління розвитком підприємництва сталого розвитку на мікрорівні утворюють такі авторські розробки як:

- система діджитал-інструментів – сервісів цифрової платформи управління підприємництвом сталого розвитку;
- модель соціально-відповідального відбору підприємницьких ідей та підприємницьких проєктів;
- бізнес-моделі для підприємництва сталого розвитку, напрямки та інструментарій її експрес-оцінки;
- формування та оцінювання компетентностей підприємців з розбудови підприємництва сталого розвитку;
- система індикаторів експрес-оцінювання підприємницьких ідей та проєктів за імперативами сталого розвитку.

*A.1 Система діджитал-інструментів* охоплює сервіси цифрової платформи управління підприємництвом сталого розвитку, які обрано за результатами контент-аналізу їх змісту та впливу на становлення підприємництва в цілому та доцільністю використання для допомоги становленню підприємництва сталого розвитку.

Систему діджитал-інструментів мають візуалізувати сервіси цифрової платформи управління підприємництвом сталого розвитку, кожен з яких призначений для досягнення власної системи цілей (рис.1).

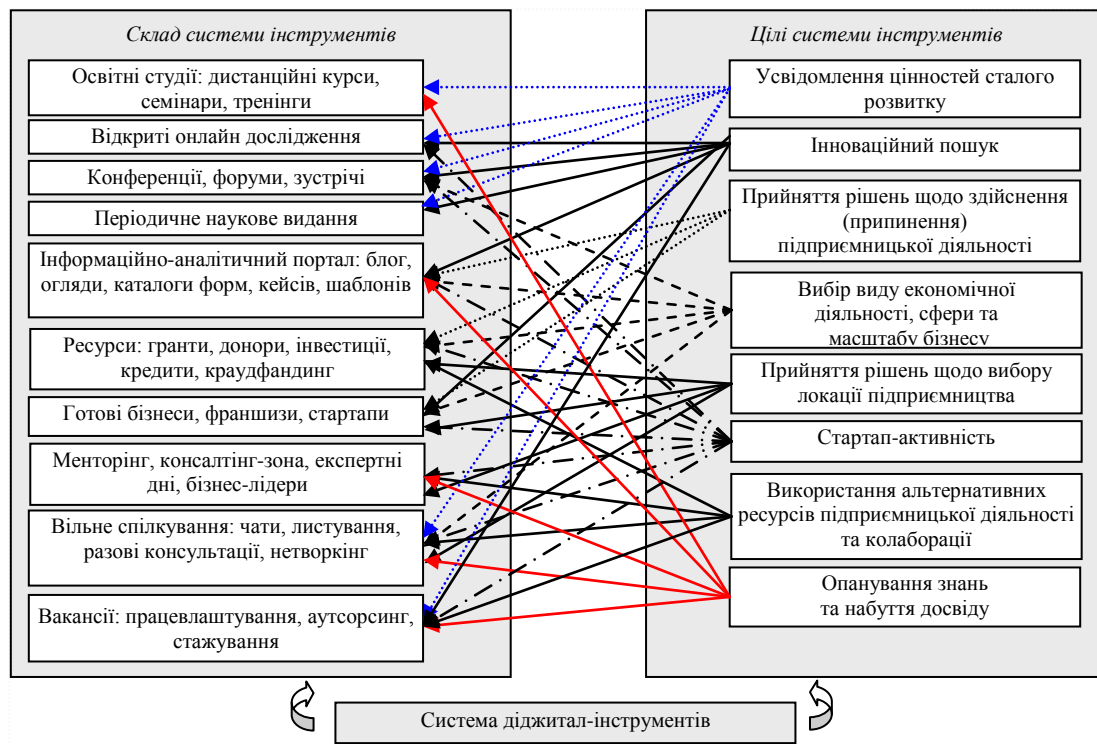


Рисунок 1. Цілі та склад системи діджитал-інструментів – сервісів цифрової платформи управління підприємництвом сталого розвитку

Джерело: власна розробка автора

Відповідно, досягнення кожної з наведених цілей підприємства забезпечує кілька діджитал-інструментів – сервісів цифрової платформи управління підприємництвом сталого розвитку, які можна доповнювати офлайн заходами. Звичайно, це більше корисне для малого та мікропідприємства, самозайнятих осіб.

*A.2 Модель соціально-відповідального відбору підприємницьких ідей та підприємницьких проєктів* є інструментом конкурсного відбору підприємницьких ідей та проєктів, яка пропонується з метою підтримати тих з них, які спрямовані на сталий розвиток, вирішення його конкретних завдань, декларованих у [9] за схемою відповідності, фрагмент якої наведено у табл. 1 та 2. Як бачимо з табл. 1 та 2, підприємницькі ідеї та проєкти розподілено на дві групи за ознакою користувачів ідей та проєктів: а) інноваційні ідеї та проєкти для грантів. Цей масив ідей призначений для суб'єктів управління підприємництвом сталого розвитку на макрорівні – грантоотримувачів, якими можуть бути як благодійні фонди, громадські організації, громадські спілки, наукові, освітньо-наукові установи, так окремі фізичні

особи-інноватори відповідно до умов надання грантів; б) бізнес-ідеї та проекти для самостійної реалізації (колаборації).

Таблиця 1. Цілі сталого розвитку: приклади інноваційних підприємницьких ідей та проектів для грантів: фрагмент

Назва ідеї/проекту	Цілі сталого розвитку (шифр завдання за [95])																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Створення нових зон та моніторинг соціального підприємництва	1 2																
2. Переробка відходів кав'ярень		2 2															

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 2. Цілі сталого розвитку: приклади підприємницьких бізнес-ідей і проектів для самостійної реалізації та реалізації шляхом колаборації з іншими учасниками програм: фрагмент

Назва ідеї/проекту	Цілі сталого розвитку (шифр завдання за [95])																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Соціальне такси*	1 2																
2. Працевлаштування у власному бізнесі соціально вразливих верств населення: ветеранів АТО, інвалідів, вимушених переселенців, мігрантів	1 3																

\* – ідеї та проекти, які здійснюватимуться шляхом колаборації\*

Джерело: власна розробка автора

Цей масив ідей призначений для самозайнятих осіб, суб'єктів підприємницької діяльності секторів мікро-, малого та середнього підприємництва.

А.3 Бізнес-моделі для підприємництва сталого розвитку, напрямки та інструментарій її експрес-оцінки залежать від кількох чинників, що відображують цінності сталого розвитку:

— початкового стану та потенціалу дев'ятьох блоків підприємництва:

- 1) клієнти – їх готовність вживати нові послуги та використовувати продукцію, наявність вже сформованого сегменту ринку;
- 2) цінність продукту – екологічність складу сировини, наявність відходів експлуатації та пакування, складність їх утилізації;
- 3) канали взаємодії (збуту, продажів тощо) – їх здатність забезпечити чистоту взаємодії, вплив на довкілля, споживання ресурсів;
- 4) взаємини (відносини) з клієнтами – спільне вирішення проблем тимчасового зберігання відходів, їх утилізації та утилізації проданих товарів (виготовленої продукції);
- 5) джерела доходів (поток доходів) – їх розширення за запровадження підприємництва сталого розвитку (розширення сфери бізнесу, підвищеної ціни на органічну продукцію, компенсування витрат державними програмами тощо);
- 6) ключові ресурси – їх екологічність, обмеженість, доступність;
- 7) ключові процеси (види діяльності) – їх ресурсоощадність, наслідки для довкілля і розвитку підприємництва сталого розвитку, наявність та потенціал колаборації у нових сферах підприємництва сталого розвитку;
- 8) ключові партнери – їх вагомість, дотримання цінностей сталого розвитку (1-9 блок підприємництва),
- 9) структура витрат – наявність, частка та динаміка змін витрат на захист довкілля, придбання ресурсоощадних технологій, інноваційний пошук.

— цільових установок підприємця – бачення цілей власного бізнесу, його ролі в забезпеченні сталого розвитку, згаданих блоків підприємництва, його планів на майбутнє тощо.

Відповідно, бізнес-модель для підприємництва сталого розвитку повинна врахувати обидві групи чинників, тому вона змінюється, набуваючи такого вигляду (рис. 2).

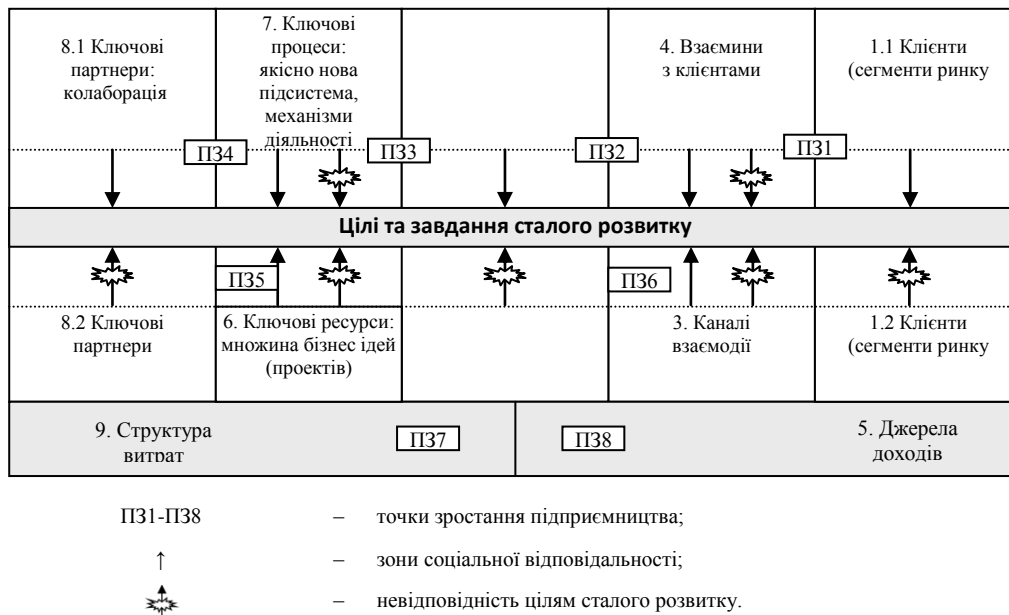


Рисунок 2. Бізнес-модель для підприємництва сталого розвитку: точки зростання, зони соціальної відповідальності  
 Джерело: власна розробка

Як бачимо з рис.2, зони соціальної відповідальності підприємця розширюються, охоплюючи всі дев'ять блоків підприємництва та утворюючи точки його зростання (ПЗ1-ПЗ8). Останніми є використання потенціалу відповідних блоків. Точки зростання не утворюють ті частини блоків, які мають позначки 1.2, 8.2, оскільки це – сегменти споживачів/клієнтів (1.2) та партнерів (8.2), які ще не дбають про сталий розвиток, не сприймають його цінності на етапі започаткування підприємницької діяльності певного підприємця. Їх доцільно виділити одразу як сегмент, недоцільний для первинної колаборації та започаткування відносин. Проте завдання на макрорівня управління для них залишається без змін – це просвіта та освіта зі сталого розвитку.

Також існують та можуть існувати й надалі канали взаємодії (3), взаємини з клієнтами (4), ключові ресурси (6) і ключові процеси (7), які частково не відповідають цілям сталого розвитку та не спрямовані на досягнення його цілей, вирішення його завдань. Їх доцільно удосконалювати шляхом реінжинірингу або еволюційного покращення в залежності від наявних ресурсів. Цих блоків не можна позбутися, оскільки без них зупиниться підприємницька діяльність. Зокрема, якщо йдеться про хімічну сировину або земельні ресурси низької якості, для яких немає заміників.

Саме бізнес-модель, наведену на рис.2, рекомендується:

- виконавцям грантів включати у освітні студії з основ підприємництва, програми само зайнятості, мікропідприємництва, інкубації та акселерації малого бізнесу. Це дозволить наочно дозволити зв'язок сталого розвитку з бізнесом;
- підприємцям – для розбудови стуртурнологічної зрозумілої схеми бізнесу, який матиме ознаки підприємництва сталого розвитку

Напрямки її експрес-оцінки та інструментарій подано у табл.3, з якої можна узагальнити, що недоцільно використовувати складні методи оцінки на етапі започаткування бізнесу, оскільки це відлякує потенціальних підприємців.

Таблиця 3. Напрямки та інструментарій експрес-оцінки бізнес-моделі для підприємництва сталого розвитку

Напрямок оцінки	Інструментарій оцінки
1. Складність бізнес- моделі	– контент-аналіз, матриця стратегічних альтернатив, діаграма Ісікави Каору, логіко-змістовне моделювання (дерево цілей);
2. Ефективність бізнес-моделі	– розрахунок економічного ефекту, точки беззбитковості, рентабельності діяльності;
3. Вартість та витрати на бізнес-модель	– розробка кошторису на операційний цикл, календарний період (місяць, рік);
4. Компонівка складових бізнес-моделі	– сценарний аналіз, логіко-змістовне моделювання (дерево рішень);
5. Переваги та недоліки моделі	– SWOT-аналіз. ранжування;
6. Здатність бізнес-моделі вирішувати завдання сталого розвитку	– контент-аналіз, бальний метод, стратегічне картографування.

Джерело: власна розробка автора

Доречно зосередитися на контент-аналізі, мини-макс підході, використати зручний зрозумілий інструментарій, оскільки це сприятиме кращому розумінню майбутнього бізнесу. У подальшому розвитку, реорганізації бізнесу можна використовувати більш складні алгоритми, проте вони мають бути значно простішими, ніж алгоритми оцінювання великих компаній. Ефективність бізнес-моделі також розглядається у двох ракурсах: економічне зростання та сталий розвиток (табл. 4).

Таблиця 4. Оцінювання ефективності бізнес-моделі для підприємництва сталого розвитку

Ракурс оцінювання	Характеристика оцінки		
	характер	мета оцінки	об'єкт оцінювання
1. Економічне зростання	- внутрішня	- максимізація прибутку (доходу);	- використання потенціалу;
	- зовнішня	- результативність колаборації;	- використання зовнішніх можливостей;
	- загальна	- зростання вартості бізнесу;	- вартість бізнесу;
	- витратний	- доцільність витрат;	- витрати бізнесу;
	- цільова	- досягнення цілей бізнесу;	- цільова результативність;
2. Сталий розвиток	- цільова	- вирішення певних завдань цілей сталого розвитку (будь-яких з 17 заявлених);	- цільова результативність;
	- ресурсна	- сталість ресурсів;	- ресурсоощадження; - структура ресурсів;
	- результатна	- соціо-еколого-економічні результати та наслідки;	- кількість створених робочих місць; - вплив на екологію, екологічний слід бізнесу; - тощо

Джерело: власна розробка автора

Також пропонується на етапі започаткування бізнесу не перевантажувати підприємців завеликим обсягом розрахунків, тому пропонуються прості підходи, які можна візуалізувати та зрозуміти. Зокрема, методика розрахунку екологічного сліду як міри потреб людини у екосистемах планети, представлена на сайтах, зокрема «Освіта для сталого розвитку в дії», може бути легко адаптована до самозайнятих осіб та швидко пероблена для мікро- і малого підприємства. Результати тестування для найбільш ощадливого варіанту існування, відображують значні структурні зміни потреб людини та рис її сучасного існування.

*А.4 Формування та оцінювання компетентностей підприємців з розбудови підприємництва сталого розвитку.* Компетентнісні засади є обов'язковою складовою розбудови підприємництва сталого розвитку, які значно змінюються, оскільки виникає нові компетенції та компетентності:

- компетенція – як область діяльності або певна функція, яку здійснює людина. Це – інтелектуальний ресурс стратегічного характеру, здатний до самозростання, використання якого підвищує вартість бізнесу;
- компетентність – як характеристика потенційної спроможності людини якісно здійснювати певну діяльність з відповідних компетенцій. Її компоненти: а) кваліфікація (професійний рівень підготовки до певних видів робіт); б) креативність (здатність до розроблення інноваційних рішень різної природи та втілення їх у процеси); в) гнучкість (вміння адаптуватися до змін).

До таких нових компетенцій відноситься підприємницька діяльність і підприємництво як процес, які вимагає підприємницької компетентності.

Рамка підприємницької компетентності EntreComp [10] пропонує її загальне розуміння як підприємливість шляхом визначення:

- 15 компетентностей у 3-х сферах,
- результатів навчання,
- рівнів майстерності, які є підґрунтям поточних і майбутніх ініціатив.

EntreComp визначає підприємливість як «наскрізну компетентність, яка застосовується у всіх сферах життя: від турботи про свій власний розвитку до активної участі в житті суспільства, входження (повторного входження) на ринок праці як працівника чи самозайнятої особи, а також до створення будь-якого підприємства (культурного, соціального або комерційного характеру)» [10]. Підтримуючи дане бачення, слід зауважити, що підприємливість для досягнення цілей сталого розвитку має змінити зміст.

Тому доречно це врахувати та уточнити термін, адаптуючи його одразу до поняття підприємницької компетентності як наскрізну компетентність підприємця (не просто людини, а суб'єкта підприємницької діяльності), яка:

- застосовується у всіх сферах соціо-еколого-економічного життя суспільства – від його входження на ринок праці як підприємця до створення ним підприємницької структури культурного, соціального або суто комерційного характеру;
- полягає в одночасному здійсненні ним підприємницької діяльності та виконанні функцій підприємництва сталого розвитку.

Підприємницьку компетентність мають забезпечувати результати попереднього навчання майбутніх і діючих підприємців у такий спосіб, щоб надати їм загальних і професійних компетентностей, необхідних і достатніх для виконання типових завдань фахової діяльності підприємництва сталого розвитку. В Україні їх формулюють Стандарти вищої освіти другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та

біржова діяльність», затверджені та введені в дію наказами МОН України № 961 від 10.07.2019 р., № 1243 від 13.11.2018 р. відповідно.

Стандарт бакалавра закріплює цінності сталого розвитку – як загальну компетентність ЗК 9. Прагнення до збереження навколишнього середовища, у складі ЗК 11 в частині усвідомлення цінностей громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, а також у результатах: Р8. Застосовувати одержані знання й уміння для ініціювання та реалізації заходів у сфері збереження навколишнього природного середовища, Р9. Знати вимоги до діяльності за спеціальністю, зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку.

Стандарт магістра – як загальну компетентність визначає СК 5. Здатність до ініціювання та реалізації інноваційних проєктів в підприємницькій, торговельній та/або біржовій діяльності. Проте ніде не йдеться про дотримання цінностей сталого розвитку при прийнятті управлінських рішень, здійснення інших функціонального менеджменту підприємницьким процесом.

Тому основне навантаження з формування компетентностей підприємництва сталого розвитку покладається на неформальну освіту та саморозвиток за допомогою доступних підприємцю сервісів і програм, що діють на платній та безкоштовній основі.

Тобто, для осіб, що мають вищу освіту (бакалаврський рівень), результати їх навчання – це лише базовий рівень компетентностей, який протягом життя потрібно постійно підвищувати. Саме для цього призначені освітні студії підприємництва сталого розвитку.

На підставі аналізу змісту Європейської рамки підприємницької компетентності EntreComp [10], діючих стандартів вищої освіти, та власних досліджень компетентнісної бази контингенту учасників 10 програм інкубації (400 осіб), 7 програм акселерації (183 особи), 4-х програм з мікропідприємництва (106 осіб), 4-х програм з самозайнятості (111 осіб) та 1 програми з підприємництва та менторство для іноземних біженців та шукачів притулку (20 осіб), що проходили протягом 2017-2020 рр. в м. Одеса, м. Ізмаїл, м. Білгород-Дністровський, розроблено програму розвитку компетентностей для підприємництва сталого розвитку (табл. 5).

Таблиця 5. Програма розвитку компетентностей для підприємництва сталого розвитку

Сфера	Компетентність			Рівні майстерності: що вміє підприємець		
	Європейська рамка підприємницької компетентності EntreComp	Діючі стандарти вищої освіти: шифри компетентностей		Основний	Середній	Вищий
		загальні	спеціальні			
1. Ідеї та можливості	1.1 Визначення можливостей	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК6, ЗК8, ЗК9, ЗК10, ЗК11, ЗК12	СК1, СК2, СК7	генерувати цінності для інших*.	розпізнавати потребу для генерування ідей*.	формувати можливості та створити цінності.
	1.2 Креативність	ЗК1, ЗК2, ЗК3, ЗК4, ЗК5, ЗК6, ЗК7, ЗК9, ЗК10	СК1, СК2, СК3, СК4	розвивати багато ідей зі створення цінностей для інших.	перевіряти та удосконалювати ідеї	трансформувати ідеї в рішення.
	1.3 Бачення (уявлення)	ЗК1, ЗК2, ЗК3, ЗК4, ЗК5, ЗК6, ЗК7, ЗК9, ЗК10	СК1, СК2, СК3, СК4	уявляти бажане майбутнє*	створювати натхненне бачення, втягувати інших.	використовувати своє бачення для управління процесом прийняття стратегічних рішень.
	1.4 Оцінка ідей	ЗК1, ЗК2, ЗК3, ЗК4, ЗК5, ЗК6, ЗК7, ЗК9, ЗК10, ЗК11, ЗК12	СК2, СК4, СК5, СК10	усвідомити і оцінити цінність ідей.	розуміти різну цінність ідей, використовувати їх у різний спосіб	розробляти бізнес-стратегії для максимального отримання цінності від генерованої ідей*.
	1.5 Етичне й обґрунтоване мислення	ЗК1, ЗК2, ЗК10, ЗК11, ЗК12	СК1, СК2, СК3, СК4, СК6, СК10	розпізнати вплив свого вибору і поведінки всередині співтовариства і в суспільному середовищі*.	приймаючи рішення, керуватися етикою і обґрунтованістю	діяти, щоб переконатися в досягненні своїх етичних і обґрунтованих цілей.
2. ресурси	2.1 Самосвідомість і самоєфективність	ЗК1, ЗК2, ЗК10,	СК3, СК4	покладатися на власну здатність генерувати цінність для інших.	максимально скористатися своїми сильними і слабкими сторонами.	компенсувати свої слабкі сторони, об'єднуючись з іншими і розвиваючи сильні свої сторони.

## Продовження таблиці 5

	2.2 Мотивація та наполегливість	ЗК2, ЗК8, ЗК10, ЗК11, ЗК12	СК3, СК4, СК5, СК6, СК7, СК8, СК9, СК10	<i>бажати створювати цінність для інших, отримуючи при цьому задоволення*</i> .	<i>докладати зусилля і використовувати ресурси для створення цінності, отримуючи задоволення*</i> .	<i>створювати цінність, незважаючи на перешкоди, отримуючи задоволення*</i> .
	2.3 Мобілізація ресурсів	ЗК2, ЗК3, ЗК4, ЗК5, ЗК6, ЗК7	СК3, СК4, СК6, СК7, СК8, СК9, СК10	можуть знаходити і відповідально використовувати* ресурси.	можуть збирати різні типи ресурсів і керувати ними з метою створення цінності.	можуть визначити стратегії мобілізації ресурсів, необхідних для генерації цінності для інших.
2. Ресурси (продовження)	2.4 Фінансова та економічна грамотність	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК6, ЗК7	СК2, СК10	скласти бюджет простого виду діяльності.	знайти можливості фінансування і управляти бюджетом своєї діяльності по створенню цінності.	скласти план фінансової стабільності по діяльності з метою створення цінності.
	2.5 Мобілізація інших осіб	ЗК2, ЗК3, ЗК4, ЗК5, ЗК7, ЗК8, ЗК10	СК2, СК3, СК4	<i>чітко і з ентузіазмом висловлювати ідеї*</i> .	<i>переконувати, залучати до діяльності і надихати інших осіб на діяльність зі створення цінності*</i> .	<i>надихати інших і залучати їх в свою команду з метою створення цінності*</i> .
3. Трансформація в дії	3.1 Ініціативність	ЗК8, ЗК10	СК3, СК4, СК6, СК7, СК8, СК9	<i>вдатися до спроб вирішити проблеми, що впливають на їх виникнення*</i> .	<i>ініціювати діяльність по створенню цінності*</i> .	<i>шукати можливість взяти ініціативу на себе заради створення цінності або її підвищення*</i> .
	3.2 Планування і управління	ЗК1, ЗК2, ЗК10	СК6, СК7, СК8, СК9, СК10	визначити цілі простої діяльності по створенню цінності.	скласти план дій, що визначає пріоритети і етапи, важливі для досягнення цілей.	удосконалити пріоритети і плани з метою адаптації до мінливих умов.
	3.3 Подолання бар'єрів, пов'язаних з неоднозначністю, невизначеністю і ризиками	ЗК1, ЗК2, ЗК5, ЗК6	СК2, СК4, СК7, СК8, СК9, СК10	не боятися робити помилки, пробуючи що-небудь нове.	оцінити переваги і ризики альтернативних варіантів і зробити вибір, що відображає їх уподобання.	зважити ризики і прийняти рішення, незважаючи на невизначеність і двозначність.
	3.4 Співпраця з іншими особами	ЗК2, ЗК3, ЗК4, ЗК7	СК3, СК4, СК6	<i>працювати в команді з метою створення цінності*</i> .	<i>співпрацювати з широким колом людей і груп з метою створення цінності*</i> .	<i>формувати команду, мережі, ґрунтуючись на потребах своєї діяльності по створенню цінності*</i> .
	3.5 Навчання через досвід	ЗК1, ЗК2, ЗК6, ЗК8	СК1, СК2	усвідомити, чому саме вони навчилися, беручи участь в діяльності по створенню цінності.	міркувати, оцінюючи свої досягнення і поразки, і вчитися на них.	поліпшити свою здатність створювати цінність, покладаючись на свій попередній досвід і взаємодію з іншими.

*курсив\** – існує пряма кореляція з цінностями, цілями та імперативами сталого розвитку

*Джерело: власна розробка автора*

Як видно з табл. 5, підприємницька компетентність уявляє собою систему особистісних соціально-етичних цінностей, знань, ділових якостей і навичок, що утворюють модель підприємницької поведінки, а сформованість яких допомагає успішно вирішувати певні завдання, що виникають у підприємництва сталого розвитку, і домагатися високих результатів підприємницької діяльності. Відсутність в структурі цієї системи тієї або іншої складової погіршуватиме загальну компетентнісну базу підприємництва.

Особливістю авторського визначення є додання особистісних соціально-етичних цінностей, які несуть в себе цінності сталого розвитку.

*А.5 Система індикаторів експрес-оцінювання підприємницьких ідей та проєктів за імперативами сталого розвитку* необхідна, оскільки саме підприємницька ідея є початком підприємницької діяльності або її нового етапу. Розробка на основі невірної обраної ідеї підприємницького проєкту є марною витратою часу та відволіканням підприємця від інших, більш інноваційних або суспільно корисних ідей. Відповідно оцінювання підприємницьких ідей та підприємницьких проєктів має відрізнятися.

Для оцінювання підприємницького проєкту застосовні методики оцінювання бізнес-планів, достатньо повно висвітлені як в науковій літературі, так в формальній і неформальній освіті. В цілому труднощів воно не створює, потребуючи лише розробки блоку інформаційно-аналітичних інструментів та методичних підходів до оцінювання на відповідність цілям і завданням сталого розвитку. Оцінювання підприємницької ідей є більш складним завданням, оскільки наслідки їхньої реалізації ще нечіткі та вірогідності.



Для обох об'єктів доцільні експрес-оцінювання та індикативний підхід, якому в якості інформаційно-аналітичного інструменту необхідна відповідна система індикаторів, побудована за імперативами сталого розвитку. Це буде корисним для грантодавців, громадських організацій і благодійних фондів, які виконують гранти з підтримки підприємництва та сприяння сталому розвитку, оскільки дозволятиме відсіювати ідеї та проекти, не відповідають цим критеріям.

Б. Функціонал управлінського інструментарію полягає у формуванні інформаційної, компетентнісної та колабораційної основи для підприємництва сталого розвитку, що дозволятиме йому, дотримуючись цінностей (цілей та завдань) сталого розвитку, приймати рішення щодо:

- здійснення (припинення) підприємницької діяльності;
- вибору виду економічної діяльності, сфери та масштабу бізнесу;
- локації підприємництва;
- його стартап-активності;
- використання альтернативних ресурсів підприємницької діяльності та колаборації.

Функціонал системи діджитал-інструментів віддзеркалюють сервіси цифрової платформи управління підприємництвом сталого розвитку, які згруповані відповідно цілями їх застосування (табл. 6).

Таблиця 6. Система діджитал-інструментів – сервісів цифрової платформи управління підприємництвом сталого розвитку

Сервіси цифрової платформи /Призначення	Ресурс / прототип
<i>1. Усвідомлення цінностей сталого розвитку</i>	
1.1 Освітні студії з проблематики підприємництва сталого розвитку*	
<i>2. Інноваційний пошук</i>	
2.1 Відкриті онлайн дослідження	<a href="https://economics.opu.ua">https://economics.opu.ua</a>
2.2 Періодичне видання	<a href="https://economics.opu.ua/journal">https://economics.opu.ua/journal</a> ; <a href="https://economics.opu.ua/journal-print">https://economics.opu.ua/journal-print</a>
2.3 Підготовка підприємців до участі у міжнародних та всеукраїнських конференціях, симпозиумах, форумах *	<a href="https://economics.opu.ua">https://economics.opu.ua</a>
<i>3. Прийняття рішень щодо здійснення (припинення) підприємницької діяльності</i>	
3.1 Каталог бізнес-ідей з зручними шаблонами.	<a href="https://business.diia.gov.ua">https://business.diia.gov.ua</a>
3.2 Приклади бізнес-моделей.	<a href="https://forentrepreneurs.com">https://forentrepreneurs.com</a>
3.3 Матеріали для жінок-підприємців (історії успіху).	<a href="https://www.chic-ceo.com">https://www.chic-ceo.com</a>
<i>4. Вибір виду економічної діяльності, сфери та масштабу бізнесу</i>	
4.1 Інтерактивний* каталог бізнес-ідей з шаблонами їх презентації*.	<a href="https://business.diia.gov.ua">https://business.diia.gov.ua</a>
4.2 Шаплони для створення бізнес-плану.	<a href="http://blogbusiness.com.ua">http://blogbusiness.com.ua</a>
4.3 Готові бізнес-плани і франшизи.	<a href="https://moneymakerfactory.ru">https://moneymakerfactory.ru</a>
4.4 Експертиза стану бізнесу.	<a href="https://big-u.org">https://big-u.org</a>
<i>5. Прийняття рішень щодо вибору локації підприємництва</i>	
5.1 Готові бізнес-плани і франшизи.	<a href="https://moneymakerfactory.ru">https://moneymakerfactory.ru</a>
5.2 Каталог порад для створення бізнесу в Україні.	<a href="https://uspp.ua">https://uspp.ua</a>
5.3 Постійно оновлюванні галузеві новини.	<a href="https://uspp.ua">https://uspp.ua</a>
5.4 Фріланс-пропозиції персоналу*.	<a href="https://workcelerator.com">https://workcelerator.com</a>
5.5 Оголошення та програми* стажування.	<a href="https://workcelerator.com">https://workcelerator.com</a>
<i>6. Стартап-активність</i>	
6.1 Інформація про нові стартапи, для нових стартаперів.	<a href="https://500hats.com">https://500hats.com</a>
6.2 Допомога у започаткуванні стартапу.	<a href="https://forentrepreneurs.com">https://forentrepreneurs.com</a>
6.3 Підготовка підприємців до презентації проекту.	<a href="http://startup.lviv.ua">http://startup.lviv.ua</a>
6.4 Запрошення до команд певних стартапів.	<a href="https://angel.co">https://angel.co</a>
6.5 Кабінет інвестора / підприємця (внутрішній клуб).	<a href="https://onevest.com">https://onevest.com</a>
6.6 Історії та консультації однодумців*.	<a href="http://1991.vc">http://1991.vc</a>
6.7 Відкрита* база компаній, стартаперів та інвесторів, які пропонують партнерство*.	<a href="https://crunchbase.com">https://crunchbase.com</a>
<i>7. Використання альтернативних ресурсів підприємницької діяльності та колаборації</i>	
7.1 Карта можливостей підприємництва сталого розвитку в Україні**.	прототип: <a href="http://smedo.brdo.com.ua">http://smedo.brdo.com.ua</a>
7.2 Грантові та інвестиційні програми.	<a href="https://platforma-msb.org">https://platforma-msb.org</a> ; <a href="http://smedo.brdo.com.ua">http://smedo.brdo.com.ua</a> ; <a href="http://1991.vc">http://1991.vc</a>
7.3 Пошук фінансування, спонсорів, донорів.	<a href="https://onevest.com">https://onevest.com</a> ; <a href="https://crunchbase.com">https://crunchbase.com</a>
7.4 Менторська програма підтримки підприємництва сталого розвитку в Україні*.	прототипи: <a href="http://1991.vc">http://1991.vc</a> ; <a href="https://big-u.org">https://big-u.org</a>
7.5 Віртуальна консалтинг-зона. Експертний день*.	<a href="https://reddit.com/r/startups">https://reddit.com/r/startups</a> ; <a href="https://entrepreneur.com">https://entrepreneur.com</a> ; <a href="https://big-u.org">https://big-u.org</a>
7.6 Підтримка малого підприємництва ВПО.	<a href="https://platforma-msb.org">https://platforma-msb.org</a>
7.7 Пільгові кредити для стартаперів.	<a href="https://kub.pb.ua">https://kub.pb.ua</a>
7.8 Краудфандингова платформа.	<a href="https://angel.co">https://angel.co</a> ; <a href="https://onevest.com">https://onevest.com</a>
7.9 Клуб радників для підприємця-початківця.	прототип: <a href="https://onevest.com">https://onevest.com</a>
7.10 Каталог проектів для інвесторів.	<a href="https://kub.pb.ua">https://kub.pb.ua</a>
7.11 Ведення YouTube каналу (навчання, подкасти).	<a href="http://kunitsky.com">http://kunitsky.com</a>

## Продовження таблиці 6

7.12 Залучення жінок до бізнесу (гендерна рівність).	<a href="https://www.chic-ceo.com">https://www.chic-ceo.com</a>
8. Опанування знань та набуття досвіду	
8.1 Освітні студії з проблематики підприємництва сталого розвитку (онлайн /офлайн)*	
8.1.1 Тренінги з основ високотехнологічного підприємництва.	<a href="http://startup.lviv.ua">http://startup.lviv.ua</a>
8.1.2 Онлайн майстер-класи.	<a href="http://kunitsky.com">http://kunitsky.com</a>
8.1.3 Практичні кейси перевірених підприємців.	<a href="https://mixergy.com">https://mixergy.com</a>
8.1.4 Школа самовпевненості, лідерства, риторики, самопрезентації*	<a href="https://marieforleo.com">https://marieforleo.com</a>
8.2 Поради та інтерв'ю відомих бізнесменів, засновників великих компаній щодо стартапів, або ведення бізнесу.	<a href="http://biznesvbloge.ru">http://biznesvbloge.ru</a> ; <a href="https://500hats.com">https://500hats.com</a> ; <a href="https://blog.asmartbear.com">https://blog.asmartbear.com</a> ; <a href="http://startukupkraine.com">http://startukupkraine.com</a> ; <a href="https://mixergy.com">https://mixergy.com</a>
8.3 Реальні бізнес-кейси та робочі приклади.	<a href="https://blog.asmartbear.com">https://blog.asmartbear.com</a>
8.4 Історії та консультації однодумців*.	<a href="https://reddit.com/r/startups">https://reddit.com/r/startups</a>

*курсив – доповнене(\*) або вперше запропоноване (\*\*) автором*

*Джерело: власна розробка автора*

Система діджитал-інструментів – сервісів цифрової платформи управління підприємством сталого розвитку, подана у табл. 5, що розроблена на підставі контент-аналізу 30-ти прототипів, їх окремих блоків, врахувала найкращі практики та містить оригінальні блоки (\*\*). Вона передбачає комбінування надання сервісів як безкоштовних і платних послуг для підприємців (початківців та досвідчених, потенціальних та діючих).

Важливим висновком щодо складу такої системи є її концентрації навколо періодичного видання та існуючого інформаційно-аналітичного порталу, оскільки це дозволяє активізувати підприємницьку активність на етапі наукового та інноваційного пошуку. Прикладом такого єднання різних функціоналів є «Економічний Науковий портал», створений у 2011 р. на базі Інституту бізнесу, економіки та інформаційних технологій Одеського національного політехнічного університету для інформаційної підтримки наукової діяльності вітчизняних вчених-економістів.

Його ядром стало наукове періодичне видання – науковий журнал «Економіка: реалії часу» (з 2011 р.) та механізм наукових та практичних конференцій, семінарів, круглих столів (з 2011р.). З часом на порталі було відкрито доступ до другого наукового журналу – «Економічний журнал Одеського політехнічного університету» (2017р.), започатковано огляд ринків та окремих економічних процесів (2018 р.).

Водночас, існування віртуального бізнес-інкубатору «Інноватика», який був створений за безпосередньою участю автора (2013 р.) та висвітлений у багатьох публікаціях, зокрема у [11], довело необхідність розширення функціоналу порталу, що наразі й відбувається у тандемі з Консультаційно-навчальним Центром «Політех Консалт». Основний напрям змін – зміна концепції порталу на науково-практичний, створення цифрової платформи управління підприємством сталого розвитку та запровадження системи її діджитал-інструментів – сервісів та освітніх студій.

*В. Формат профілів і компетентнісна база системно-інтегрованого управління розвитком підприємництва сталого розвитку* регламентують цільовий, організаційно-функціональний, ресурсний, інформаційний і процесний профілі бізнес-моделей, спрямованих на сталий розвиток (або застосовних для нього).

Причому доцільно розділити їх на два окремих блоки: формат профілів та компетентнісна база, оскільки вони мають різне призначення.

*В.1 Формат профілів* – це шаблон, який застосовується при побудові бізнес-моделі, обраної для підприємництва сталого розвитку. Його мета – формалізація та опис відповідних складових бізнес-моделі: інформаційних потоків, руху ресурсів, організаційної структури, функціоналу і процесів.

Пропонується два альтернативних типу шаблонів для розробки профілів: табличний і схематичний. Перший – систематизує та подає інформацію у текстовій формі, а другий – схематично висвітлює склад, логіку та зв'язки, вибудовуючи зведену структурно-логічну схему. Вибір типу визначає об'єкт, який підпадає під формалізацію.

Зокрема, для інформаційного профілю простіше використовувати табличний тип формату, оскільки кількість інформаційних потоків останнім часом зросла в рази, тому схематично це продемонструвати буде складно. Інформаційний профіль бізнес-моделі підприємництва сталого розвитку також може розширюватися при зміні цілей, джерела, ресурсів або технологій. Відповідно, пропонується табличний формат інформаційного профілю, який розробляється за блоками функціонального управління для видів управлінської діяльності: планування (стратегічне, поточне, операційне), інноваційний менеджмент, інвестиційний менеджмент, маркетинг, облік (за об'єктами, видами) тощо. Ці формати по-більшості автоматизовані та інтегровані між собою.

Імплементація цінностей сталого розвитку спричиняє появлення нових інформаційних потоків стосовно кожного зі стейкхолдерів (партнерів, персоналу, власників бізнесу, грантодавців тощо), ресурсів, цілей розвитку та діяльності. Проте регламентація цього блоку на сьогодні відсутня, тому він і пропонується (табл. 7).

Таблиця 7. Форма інформаційного профілю бізнес-моделі, спрямованої на сталий розвиток: опис блоку сталого розвитку

<b>Інформаційний профіль бізнес-моделі: форма для заповнення</b>		
<i>Тип бізнес-моделі:</i>		
<b>Напрямок характеристики</b>	<b>Дата опису</b>	<b>Опис (обрати або навести власний опис)</b>
1. Вхідна точка інформаційного потоку (джерело)		Внутрішня або зовнішня
2. Цільова група та підгрупи, якщо вони є		Користувач інформації
3. Роль інформаційного потоку		
- які цінності сталого розвитку від підтримує (відповідно цього національних цілей та завдань)		.....вписати.....
- базовий або додатковий (дублювання)		.....вписати.....
- якщо потік додатковий, вказати причину і термін дублювання		.....вписати.....
4. Джерело фінансового забезпечення		Власне, зовнішнє, спільне фінансування
- якщо джерело не внутрішнє, вказати частку власного фінансування та причину зовнішнього		.....вписати.....
5. Зона відповідальності: учасник колаборації (якщо він є, вказати реквізити)		.....вписати.....
6. Система індикаторів результативності інформаційного потоку (показники, формула розрахунку)		.....вписати.....
- адаптовані індикатори сталого розвитку		.....вписати.....
7. Додаткові характеристики		

*Джерело: складено автором за матеріалами [3]*

Якщо виникає питання щодо порівняння бізнес-моделей між собою, то ідентифікуються три види інформаційних профілів:

- ідентичні, зміст яких повністю однаковий. Причиною дублювання може бути адресна індивідуальна доставка інформації. Критеріями їх оптимізації є: час, обсяг, періодичність, одночасність (частково). Наприклад, буклет для знайомства з впливом своєї бізнес-ідеї на біологічну екосистему міста;
- підтримуючі, зміст яких доповнює один одного заради синергічного впливу. Критеріями їх оптимізації є: час, обсяг, періодичність, спосіб інтеграції впливу. Наприклад, адресне запрошення на дегустацію екологічного продукту, передане разом з буклетом;
- суперечливі, зміст яких ідентичний, але різноспрямований. Інтеграція таких потоків недоцільна внаслідок принципових розбіжностей, витратності або тривалості їх узгодження. Наприклад, опис екологічності продукції, яку передбачається виробляти та запрошення на шоурум для огляду іншої. Оптимізацією буде або ліквідація одного з інформаційних потоків, або оптимізація кожного окремо за критеріями оптимізації ідентичних або підтримуючих потоків.

Формат профілю руху ресурсів, організаційної структури, функціоналу і процесів доцільно обрати схематичний, у відповідності до зв'язків бізнес-моделі та виникнення нових (див. рис. 2).

*В.2 Компетентнісна база системно-інтегрованого управління розвитком підприємництва сталого розвитку* складається з двох компонентів:

а) підприємницька компетентність, яку висвітлене раніше – частина А.4 та табл.5;

б) управлінська компетентність, яка забезпечує управління підприємством сталого розвитку. Управлінська компетентність для підприємства сталого розвитку – це система особистісних соціально-етичних цінностей, знань, ділових якостей і навичок, які дозволяють розв'язувати складні комплексні завдання та практичні проблеми в умовах невизначеності щодо управління, у сфері менеджменту утворюють модель підприємницької поведінки, а сформованість яких допомагає успішно вирішувати певні завдання, що виникають у підприємстві сталого розвитку, і домагатися високих результатів підприємницької діяльності.

Вона спрямована на отримання триединого результату, який локалізується у трьох компонентах підприємництва: 1) підприємництво – соціо-еколого-економічне зростання; 2) підприємець – зміна цінностей, народження інноваційних підприємницьких ідей; 3) підприємницька діяльність – поява нових видів діяльності, нових завдань, нових технологій.

Досягнення цього результату очікується внаслідок зміни підприємницької поведінки підприємців нової формації. Підприємець – це «два в одному», тобто власне підприємець як носій та виконавець підприємницької компетентності та як менеджер – носій та виконавець управлінської компетентності. Саме тому підприємницька компетентність (див. табл. 5) містить чітко виписано управлінську складову.

## **Висновки**

Відтак, можна зазначити, що:

- системно-інтегроване управління розвитком підприємництва сталого розвитку, тобто новим об'єктом «підприємництво сталого розвитку», що наразі народжується, має застосовувати принципово інший інструментарій на всіх (макро-, мезо- і мікро-) рівнях управління;
- склад такого управлінського інструментарію в інформаційно-інноваційній економіці повинен забезпечити їм системно-інтегрований характер, спрямованість на цілі сталого розвитку, випереджальний вплив, використання стрімко зростаючих можливостей інформатизації та діджитал, сформувати інноваційну основу управління та розвитку його об'єкту;
- склад інструментарію на мікрорівні утворюють: а) система прикладних діджитал-інструментів – сервісів цифрової платформи управління підприємництвом сталого розвитку; б) сукупність методичних інструментів і підходів, зокрема: модель соціально-відповідального відбору підприємницьких ідей та підприємницьких проєктів; бізнес-моделі для підприємництва сталого розвитку, напрямки та інструментарій її експрес-оцінки; формування та оцінювання компетентностей підприємств з розбудови підприємництва сталого розвитку; система індикаторів експрес-оцінювання підприємницьких ідей та проєктів за імперативами сталого розвитку;
- функціонал управлінського інструментарію формує інформаційну, компетентнісну, колабораційну основу для підприємництва сталого розвитку.

Зазначене напрямками подальших досліджень обумовлює реалізацію наведеного функціоналу управлінського інструментарію у грантовому механізмі управління, інтегрування в нього інфраструктурних механізмів інкубації та акселерації, розвиток інфраструктурного підприємництва.

### Список використаної літератури:

1. Войнаренко М.П. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах в умовах сучасного конкурентного середовища [Електронний ресурс] / М.П. Войнаренко, О.М. Костюк // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 4 (9). – С.49-51. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2013/No4/49-51.pdf>. – Доступно на 12.12.2019. – Назва з екрана.
2. Дидченко Ю.А. Коллаборация брендов как инструмент улучшения имиджевых и финансовых показателей деятельности предприятия [Електронний ресурс] / Ю.А. Дидченко, А.А. Половинкина, Т.П. Лободзинская // Економіка та суспільство. – 2017. – № 9. – С. 61-65. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/9.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/9.pdf). – Доступно на 12.12.2019. – Назва з екрана.
3. Kirev O.V. Cascading formation of business communications of an innovation-active enterprise in the conditions of informatization of economy by means of business partnership. Monograph [моногр.] / S.V. Filyppova, O.V. Kirev. V.Y. Filippov. – Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2018. – 205 p.
4. Кузнецов Е.А. Актуалізація принципів управлінського конституціоналізму професійної системи менеджменту / Е.А. Кузнецов, З.В. Кузнецова // Актуальні проблеми економіки і менеджменту : теорія, інновації та сучасна практика [Моногр.]. – Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – С. 309-324.
5. Сафонов Ю.М. Удосконалення механізму професіоналізації менеджменту в Україні / Ю.М. Сафонов Е.А. Кузнецов // Економічний вісник університету: збірник наукових праць учених та аспірантів. – 2014. – № 23/24. – С. 231-234.
6. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток підприємства: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Л.І. Федулова, Е.М. Забарна, С.В. Філіппова. – Одеса, ОНПУ: ФОП Бондаренко М.О., 2016. – 700 с.
7. Filippov V.Y. (2020). Formation of a polyfunctional structure of the system of transition mechanisms of Ukraine to sustainable development / V.Y. Filippov // Technology audit and production reserves. – 2020. – № 4 (51), Vol 1. – P. 24-29. – DOI: 10.15587/2312-8372.2020.199293
8. Філіппов В.Ю. Інтерпретація семантики розвитку підприємництва: співвідношення його категорії та догичних понять, вплив інноваційно-інформаційної економіки сталого розвитку / В.Ю. Філіппов // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – № 3 (9). – С. 154-160. – DOI: 10.5281/zenodo.3839256
9. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2017 [Електронний ресурс] // Представництво ООН в Україні. – Режим доступу: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf). – Доступно на 12.12.2019. – Назва з екрана.
10. EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework [Електронний ресурс] / [М. Bacigalupo, P. Kampylis, Y. Punie, G. Van den Brande. – Люксембург: Publication Office of the European Union; EUR, 2016. – 39 p. – DOI: 10.2791/593884. – Режим доступу: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfn27939enn.pdf>. – Доступно на 12.12.2019. – Назва з екрана.

11. Філіппов В.Ю. Формування віртуального бізнес-інкубатору: завдання, умови та механізми : [моногр.] / В.Ю. Філіппов. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2013. – 181 с.

## References:

1. Voinarenko, M.P. & Kostyuk O.M. (2013). The essence of the principle of business administration at enterprises in the minds of the current competitive environment. *Ekonomika: realii chasu*, 4 (9), 49-51 [In Ukrainian].
2. Didchenko Yu.A. & Polovinkina, A.A. & Lobodzinskaya, T.P. (2017). Collaboration of brands as a tool for improving the image and financial performance of an enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 9, 61-65. [In Ukrainian].
3. Kirev, O.V. & Filyppova, S.V. & Filippov V.Y. (2018). Cascading formation of business communications of an innovation-active enterprise in the conditions of informatization of economy by means of business partnership. Monograph. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). [In Ukrainian].
4. Kuznietsov, E.A. & Kuznietsova, Z.V. (2017). Actualization of principles of managerial constitutionalism of management professional system. *Actual problems of economy and management: theory, innovations and modern practice. Monograph*. Kherson : OLDI PLYUS. [in Ukrainian].
5. Safonov, Yu.M. & Kuznets E.A. (2014). Adequacy of the mechanism of professional management in Ukraine. *Ekonomichnyi visnyk universytetu: zbirnyk naukovykh prats uchenykh ta aspirantiv*, 23/24. 231-234. [in Ukrainian].
6. Fedulova, L.I. & Zabarna, E.M. & Filippova, S.V. (2016). Innovation development of the enterprise. Odessa, ONPU: PE Bondarenko M.O. [in Ukrainian].
7. Filippov, V. (2020). Formation of a polyfunctional structure of the system of transition mechanisms of Ukraine to sustainable development. Technology audit and production reserves. № 1/4(51), 24-29, Retrieved from DOI: 10.15587/2312-8372.2020.199293 [In Ukrainian].
8. Filippov, V.Yu. (2019). Interpretation of the semantics of the development of education: the way to understand this category and understanding, injecting the innovation and information economy into the development. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 3 (9), 154-160, Retrieved from DOI: 10.5281/zenodo.3839256 [In Ukrainian].
9. National Report "Sustainable Development Goals: Ukraine 2017", (2017). UN Office in Ukraine, Retrieved from [http://www.un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://www.un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf). [In Ukrainian].
10. Bacigalupo, M. & Kampylis, P. & Punie, Y. & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR, 39, Retrieved from DOI:10.2791/593884 [in English].
11. Filippov, V.Yu. (2013). Formation of a virtual business incubator: tasks, conditions and mechanisms. Monograph. Donetsk: Knowledge Publishing House, 2013. [In Ukrainian].

### Посилання на статтю:

Філіппов В. Ю. Управлінський інструментарій системно-інтегрованого управління розвитком підприємництва / В. Ю. Філіппов // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2020. – № 1 (11). – С. 64-76. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No1/64.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2020.8. DOI: 10.5281/zenodo.3975516.

### Reference a JournalArticle:

Filippov V. Y. *Management tools of system-integrated enterprise development management* / V. Y. Filippov // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2020. – № 1 (11). – С. 64-76. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No1/64.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2020.8. DOI: 10.5281/zenodo.3975516.

