

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ SEE-УПРАВЛІННЯ: ОНОВЛЕНИЙ ПОГЛЯД НА КОНЦЕПЦІЮ COSO, SEE-РИЗИКИ

© 2025 БУРЕННИКОВА Н. В., ГОРДІЙЧУК А. П., БУРЕННИКОВ Ю. Ю.

УДК 330.34:303.22
JEL Classification: C53; D2; L51; P47

Буреннікова Н. В., Гордійчук А. П., Буренніков Ю. Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління: оновлений погляд на концепцію COSO, SEE-ризиків

Метою статті є розкриття основних аспектів методології управління ризиками на засадах концепції COSO як засобу підвищення дієвості процесу функціонування підприємств, що являють собою складні динамічні стохастичні системи, на основі моделей авторів Буреннікової (Поліщук) – Ярмоленка та показників складових результативності в них на підґрунті SEE-управління з використанням SEE-аналізу. Окреслено сучасну концепцію COSO ERM, яка розглядає внутрішнє середовище підприємства як основу здійснення контролю, що визначає філософію управління. Підкреслено, що інтегрована концепція COSO ERM визначає основні цілі, досягнення котрих забезпечить результативне функціонування підприємств, яке унеможливується без чітко сформульованої місії, функцій і завдань такого функціонування та без урахування ризиків, зокрема SEE-ризиків, у ньому. Управління SEE-ризиками являє собою процес прийняття рішень та здійснення заходів, спрямованих на зменшення впливів наслідків цих ризиків на функціонування підприємств. Цими заходами можуть служити певні SEE-дії в процесі SEE-управління. Зазначеному функціонуванню може сприяти застосування оновленої парадигми управління на засадах концепції COSO ERM з використанням SEE-управління як засобу підвищення дієвості процесу функціонування підприємств, що є складними системами, на основі авторських складових результативності управління з урахуванням SEE-ризиків. SEE-ризиком процесів функціонування складних систем запропоновано вважати ймовірнісне неотримання бажаних порівняно з очікуваними рівнів масштабності, ефективності, результативності, що призводить до помилок та/або похибок у SEE-управлінні. Презентовано алгоритм формування та реалізації стратегії на засадах моделі COSO ERM щодо управління діяльністю промислових підприємств на підґрунті SEE-управління з урахуванням SEE-ризиків.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, ризик-менеджмент, COSO, масштабність, ефективність і результативність процесу, SEE-аналіз, SEE-резерви, SEE-ризиків, управлінські SEE-дії.

Табл.: 1. Формул: 2. Бібл.: 34.

Буреннікова Наталія Вікторівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: n.burennikova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2529-1372>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/l-8441-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57218139926>

Гордійчук Андрій Павлович – аспірант кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: gordiichuk1984@gmail.com

Буренніков Юрій Юрійович – кандидат економічних наук, доцент, проректор Вінницького національного технічного університету (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: burennikov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1258-5737>

UDC 330.34:303.22
JEL Classification: C53; D2; L51; P47

Burennikova N. V., Gordiychuk A. P., Burennikov Yu. Yu. The Efficiency of the Functioning of Enterprises Based on the Principles of SEE-management: An Updated Look at the Conception of COSO, SEE-risks

The aim of the article is to reveal the main aspects of risk management methodology based on the COSO conception as a means of enhancing the efficiency of the operational processes of enterprises that represent complex dynamic stochastic systems, based on the models of Burennikova (Polishchuk) – Yarmolenko and the indicators of their performance components on the basis of SEE management using SEE analysis. The modern conception of COSO ERM is outlined, which considers the internal environment of the enterprise as the foundation for control implementation that defines the management philosophy. It is emphasized that the integrated conception of COSO ERM defines the main objectives, the achievement of which will ensure the effective functioning of enterprises, which is impossible without a clearly formulated mission, functions, and tasks of such functioning and without taking into account the internal risks, in particular SEE risks. The management of SEE risks represents a decision-making process and the implementation of measures aimed at reducing the impacts of the consequences of these risks on the functioning of enterprises. These measures may include certain SEE actions in the process of SEE management. The aforementioned functioning may be facilitated by the application of an updated management paradigm based on the COSO ERM conception, utilizing SEE management as a means to enhance the efficiency of the operational processes of enterprises, which are complex systems, based on the authors' components of management efficiency considering SEE risks. The SEE risk of the functional processes of complex systems is proposed to be regarded as the probabilistic failure to achieve desired levels of scale, efficiency, and effectiveness compared to expected levels, leading to errors and/or inaccuracies in SEE management.

An algorithm for the formation and implementation of a strategy based on the COSO ERM model for managing the activities of industrial enterprises grounded in SEE management, taking into account SEE risks, is presented.

Keywords: risk, risk management, COSO, scale, efficiency and effectiveness of the process, SEE-analysis, SEE-reserves, SEE-risks, managerial SEE-actions.

Tabl.: 1. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 34.

Burennikova Nataliia V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Rte., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: n.burennikova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2529-1372>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/l-8441-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218139926>

Gordiychuk Andriy P. – Postgraduate Student of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Rte., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: gordiychuk1984@gmail.com

Burennikov Yuriy Yu. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Pro-rector of the Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Rte., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: burennikov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1258-5737>

Результативна діяльність промислових підприємств унеможливується без системного виявлення в ній наявних ризиків, вона потребує зменшення впливу негативних наслідків функціонування цих підприємств у ринковому середовищі. В сучасних економічних умовах підприємства в своїй діяльності не враховують повною мірою весь спектр потенційних загроз і ризиків, приділяючи мало уваги їхньому виявленню та послабленню / нівелюванню впливу ризиків на таку діяльність. Зазначене викликає потребу в дослідженні природи, структури і наслідків ризиків, методів їхньої ідентифікації та принципів класифікації тощо з формуванням відповідних засад результативної діяльності підприємств у контексті управління. Для організації системи управління ризиками Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея свого часу розроблено методологію «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM), яка стала своєрідним розвитком документа COSO, котрий започатковано як систему внутрішнього контролю наприкінці ХХ століття в США. Система внутрішнього контролю COSO містить набір керівних правил, яких слід дотримуватись, описує професійну практику для створення бізнес-систем і процесів, які сприяють ефективному та дієвому контролю [1] як загальній функції управління, серед котрих також планування, організація, мотивація й ін. З часу створення концепції COSO пройшло понад 30 років, відбулася її трансформація (COSO I, COSO II, COSO-ERM). Велика кількість компаній у всьому світі впровадили модель COSO в практику своєї діяльності як базис ризик-менеджменту для досягнення ефективності цієї діяльності, для запобігання та управління ризиками. Процес трансформації продовжується, потребуючи новітніх підходів до

визначення, вимірювання та оцінювання результативності діяльності підприємств у контексті управління ризиками.

Презентовану статтю представлено як продовження наших робіт [2; 3].

Теоретично-прикладні аспекти управління ризиками, що супроводжують функціонування промислових підприємств, досліджувалися багатьма фахівцями, вченими і практиками, серед яких зарубіжні автори Б. Барклі [4], Р. Дембо [5], С. Друї [6], М. Френкель [7], П. Хопкин [8], а також вітчизняні І. Вербіцька [9], С. Вітленський [10], В. Данчук [11], Г. Матвієнко-Беляїва [12], Т. Мостенська [13], В. Немченко [14], В. Письменна [15], А. Свідерська [16], К. Семенова [17], О. Старостіна [18], А. Степанова [19], К. Тарасова [17] та інші.

Існують різноманітні підходи в управлінні ризиками – якісні концепції, ризик-менеджмент, детальний математичний кількісний аналіз, оцінювання ймовірності виникнення ризиків, їх відносної важливості й вартості, висвітлення в міжнародних документах та стандартах позиції держави і неурядових організацій (the Association of Chartered Certified Accountants; Sarbanes-Oxley Act, RiskManagement – RiskAssessmentTechniques; The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO та ін.). Зокрема, «модель COSO визначає внутрішній контроль як процес, здійснюваний радою директорів, менеджментом та іншим персоналом компанії, призначений для забезпечення «розумної впевненості» щодо досягнення цілей у таких категоріях: ефективність і продуктивність операцій; надійність фінансової звітності; дотримання законів і правил» [20, с. 149].

Модель / стандарт внутрішнього контролю COSO містить п'ять взаємопов'язаних компонентів

тів, які виникли зі способів управління бізнесом [21]. Згідно з COSO ці компоненти забезпечують ефективну основу для опису й аналізу системи внутрішнього контролю підприємства. П'ять компонентів інтегрованої моделі внутрішнього контролю COSO містять: середовище контролю; оцінку ризиків; засоби контролю; інформацію та комунікації; моніторинг. Сучасній моделі COSO притаманні принципово нові характеристики: в ній значна увага приділяється культурі організації; вказується на необхідність контролю й управління ризиками як в поточній, так і в стратегічній діяльності; враховується вплив новітніх технологій і динамічних змін в суспільстві на розвиток ризик-менеджменту, що дозволяє управляти новими типами ризиків (до прикладу, ризиками воєнного часу / геополітичними ризиками, кіберризиками, комплаєнс-ризиками, ESG-ризиками тощо).

Одним із підходів до оцінювання ризиків з метою пошуку, вимірювання й оцінювання результативності діяльності підприємств у контексті управління може стати підхід, який запропоновано нами у свій час у роботах [22–26] й ін. та який протягом понад 30 років довів своє практичне значення при визначенні результативності будь-яких процесів, і який отримав назву SEE-управління із визначенням у ході нього відповідних SEE-ризиків. SEE-управління базується на SEE-аналізі, під яким розуміємо аналіз дієвості певних процесів у діяльності підприємств як систем за допомогою авторських моделей та відповідних показників масштабності, ефективності, результативності підпроцесів зазначених процесів у цих моделях. Акронім «SEE» у назві SEE-управління, SEE-аналіз, SEE-ризики тощо скомпоновано нами з перших літер лексем *scale*, *effectiveness*, *efficiency*; порядок літер пояснюється черговістю обчислення масштабності (*of the scale*) з показником *K*, ефективності (*of the effectiveness*) з показником *E*, результативності (*of the efficiency*) з показником *R*. SEE-ризиком процесів функціонування складних систем вважатимемо ймовірнісне неотримання бажаних порівняно з очікуваними рівнів масштабності, ефективності, результативності, котре призводить до помилок та/або похибок в SEE-управлінні

Дієвий процес управління ризиками передбачає виконання таких етапів: визначення ризиків, кількісну та якісну оцінку наявних ризиків, встановлення пріоритетів ризику, розробку (планування) відповідних заходів, моніторинг ризику. Завжди існує потреба у виявленні і розумінні ризиків підприємства, щодо яких існує достатня ймовірність їх виникнення. Необхідно оцінити ці

ризика з точки зору їх вартості та впливу на майбутнє підприємства, розробити механізм зменшення наслідків їхнього впливу у разі їх виникнення, створити систему документації для відображення подій, що відбулися, та заходів щодо усунення наслідків [1; 2; 27], що відкриє нові можливості для функціонування підприємства. Однак, незважаючи на кількість і ґрунтовність наукових розробок, недостатньо висвітленими залишаються аспекти, пов'язані із дослідженням процесу оцінювання ризиків в управлінні діяльністю підприємств у контексті результативності їхнього функціонування з урахуванням сучасних концепцій.

Метою статті є розкриття основних аспектів методології управління ризиками на засадах концепції COSO як засобу підвищення дієвості процесу функціонування підприємств як складних динамічних стохастичних систем на основі моделей авторів Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка і показників складових результативності в них на підґрунті SEE-управління. Під функціонуванням системи як сукупності певних елементів матимемо на увазі виконання нею певних функцій. Таке виконання функцій визначається ресурсним, виробничим, матеріальним, фінансовим, економічним, соціальним, правовим, екологічним, технологічним, логістичним, політичним, інституціональним та іншими потенціалами (резервами) і пов'язане з відповідними SEE-ризиками, передбачає наслідки цього виконання, а отже, потребує управління. Управління ризиками, зокрема SEE-ризиками, спрямовано на ідентифікацію, аналізування, оцінювання та контролювання ризиків з метою зменшення їхнього впливу на результати функціонування підприємств як систем та на мінімізацію негативних наслідків впливу цих ризиків з вишукуванням нових можливостей (потенціалів) у функціонуванні підприємств.

Підходи до оцінювання ризиків у функціонуванні підприємств як систем з метою підвищення результативності цього функціонування є досить різноманітними: основними методами діагностики ризиків у функціонуванні систем на практиці є теорія ймовірностей, експертний, бальний аналіз, економіко-математичне моделювання, машинне імітаційне моделювання тощо. Одним із основних інструментів для переведення теоретичних знань на практичний рівень слугує ризик-менеджмент (*risk management*), який являє собою систему управління ризиками, що містить методи та способи для досягнення запланованих цілей, передбачення негативних подій, зменшення їхнього негативного впливу на функціонування систем і прийняття заходів для нейтралізації, за-

побігання/зменшення наслідків негативних і непередбачуваних обставин. Зазначені методологічні підходи не дозволяють повною мірою комплексно та системно здійснювати управління як ризиками, так і результативністю функціонування систем в умовах ризиків і невизначеності, що зумовило мету та завдання нашого дослідження.

Керівні працівники промислових підприємств мають ідентифікувати якомога більше ризиків, щодо яких існує можливість виникнення, управляти ними та зменшувати їх до прийняттого рівня. Розуміння сутності ризиків є основним компонентом системи контролю ризиків, зокрема, системи внутрішнього контролю COSO. У результаті впровадження концепції COSO промислові підприємства на засадах SEE-управління матимуть змогу динамічно та дієво розвивати систему контролю, яка адаптуватиметься до змін зовнішнього середовища для зниження ризиків і прийняття та реалізації науково обґрунтованих управлінських рішень щодо них. Сучасна концепція COSO-ERM розглядає внутрішнє середовище підприємства як основу здійснення контролю, яке визначає філософію управління. Інтегрована концепція COSO-ERM визначає основні цілі, досягнення котрих забезпечить результативне функціонування підприємств, яке унеможливується без чітко сформульованої місії, функцій та завдань такого функціонування та без врахування ризиків, зокрема, SEE-ризиків у ньому. Зазначеному функціонуванню може сприяти застосування оновленої парадигми управління на засадах концепції COSO-ERM з використанням SEE-управління.

Термін «ризик» походить від грецької «*risikon, ridsa*» – струмок, скеля. У перекладі з італійської «*risiko*» означає небезпеку, загрозу, *risisare* – маневрувати між скелями. З французької «*risque*» перекладається як загрозувати, ризикувати [28]. Ризик, як правило, є потенційною загрозою втрати частини своїх ресурсів або можливості здобуття значної вигоди, недоотримання доходів чи появи додаткових витрат у результаті функціонування підприємств в умовах невизначеності. Доречно зазначити, що на сьогодні відповідно до останньої редакції стандарту COSO (2017) ризик бажано розглядати не лише як загрозу чи потенційне обмеження при розробці та реалізації стратегії діяльності підприємств, а слід вбачати в реакції цих підприємств на ризик певні стратегічні можливості для подальшого удосконалювання цієї діяльності.

Ризик як багатоаспектна категорія містить такі елементи: «...імовірність одержання бажаного результату (удачі), імовірність настання небажаних

наслідків (невдачі), імовірність відхилення від обраної мети. Найбільшу увагу варто приділяти саме останньому елементу, оскільки в цьому випадку можна виявити причини як успіху, так і втрати, що має вирішальне значення під час прийняття управлінського рішення. Однак це визначення не повною мірою відображає поняття ризику, зокрема не згадується той факт, що ризик (ризик невикористаних можливостей), як відомо, найчастіше виникає в разі бездіяльності. У багатьох випадках менеджери затримують ухвалення рішення за умов невизначеності і, як наслідок, опиняються в ситуації ризику» [29].

Ризики певним чином класифікують [30]:

- ✦ за масштабом впливу: глобальний; локальний;
- ✦ за аспектами (сферами): соціальний; економічний; юридичний; політичний; медикобіологічний;
- ✦ за мірою ризиконасиченості рішень (за рівнем втрат): мінімальний; середній; оптимальний; максимальний; критичний; катастрофічний;
- ✦ за типами: раціональний (обґрунтований); нераціональний (необґрунтований); авантюрний (азартний);
- ✦ за часом (моментом) прийняття ризикованих рішень: випереджувальний; своєчасний; запізнілий;
- ✦ за видами: виробничий; фінансовий; інвестиційний; ринковий; портфельний.

Як відомо, будь-яка з класифікацій ризиків має суб'єктивний характер. Вона не відображає такого аспекту у функціонуванні підприємств як результативність цього функціонування в контексті управління ризиками, що є одним із ключових понять такого управління, котре пропонуємо розглядати у концепції COSO на засадах SEE-управління (управління як засіб підвищення дієвості процесу функціонування підприємств складних систем на основі авторських складових результативності називатимемо SEE-управлінням) з використанням SEE-аналізу. Під SEE-аналізом матимемо на увазі аналіз дієвості певних процесів у функціонуванні систем за допомогою моделей Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка і відповідних показників у них масштабності, ефективності, результативності зазначених процесів. Елементами SEE-аналізу процесу, як завжди, вважатимемо його *F*-імпульси, котрими ми назвали фактори, які впливають на формування продуктів процесу ($F = V, Z, G, 1+Z/V, K, E, G/Z, V/G, R$, де *V* – показник загального продукту процесу; *Z* – показник його продукту як затрат; *G* – *V* – *Z* – показник продукту як корис-

ті процесу). Поняття F -імпульсів процесу базується на понятті темпів приросту відповідних показників складових результативності процесу. Такі імпульси можуть бути як позитивними, так і негативними; саме вони, на нашу думку, сприятимуть окресленню напрямків подальшого розвитку підприємств як систем. Окрім того, імпульси ініціюють процес розвитку систем (у цьому випадку – підприємств) [23].

«Методологічний зміст процесу SEE-управління системою обумовлюється основними стадіями цього процесу, на котрих реалізуються загальні функції управління – планування, організація, мотивація, контроль та ін. Функціональний зміст проявляється у встановленні складу управлінських SEE-дій на кожній стадії та в кожному процесі управління, у забезпеченні необхідною нормативно-правовою, нормативно-плановою, обліковою та позаобліковою інформацією, у підготовці та прийнятті управлінського рішення. Організаційний зміст полягає у взаємодії різних ієрархічних рівнів (страт) і ступенів організаційних структур управління. Соціальний зміст потребує врахування ролі людини на кожному етапі SEE-управління. Інституційне забезпечення містить створення, розвиток й удосконалення формальних і неформальних інститутів, а також механізмів, засобів та інструментів примусу до виконання встановлених управлінських правил на відповідних ієрархічних рівнях системи, якою керують» [22, с. 147].

У роботі [22, с. 146] ми зазначали, що результатом діяльності підприємства як системи (з урахуванням процесного та системного підходів до вирішення питань стосовно вимірювання й оцінювання результативності будь-яких процесів) є її продукти як об'єкти, котрим притаманна відповідна цінність, яка використовується для задоволення певних потреб. При цьому ми підкреслювали, що теоретичні й методичні аспекти дослідження дієвості процесу як спроможності процесу давати певний результат містять підходи, котрі ґрунтуються на ефективності як на понятті, тотожному результативності (наприклад, [31]), але мають місце й інші концептуальні підходи (зокрема, [32; 33]), яких притримуємося і ми. При дослідженні процесів із урахуванням властивості їх динамічності та стохастичності з усієї множини моделей обираємо авторські показники складових результативності (див. [22; 23; 25]), які мають вигляд моделей зміни результативності процесів:

$$J_R = J_K \cdot J_E = J_K \cdot J_{V/Z} = J_G \cdot J_{1+V/Z} \quad (1)$$

$$\begin{aligned} J_R &= J_G \cdot J_{1+V/Z} \cdot J_{G/Z} \cdot J_{V/G} = \\ &= J_G \cdot J_{1+Z/V} \cdot J_{G/Z} \cdot J_{1+Z/G}, \end{aligned} \quad (2)$$

де індекси J_R , J_K , J_E та інші є індексами зміни певних показників як відношень відповідних показників до базисних. У цих моделях V – показник загального продукту процесу; Z – показник його продукту як затрат; $G = V - Z$ – показник продукту як користі процесу; $K = G + Z \cdot G/V$ – показник його масштабного продукту; $E = V/Z$ – показник ефективності процесу як відношення показників загального продукту V і продукту як затрат Z . Усі зазначені показники вимірюються у вартісному виразі за одиницю часу (як правило, за рік) на одного працівника у фактичних цінах, не є складними в обчисленні, є універсальними з точки зору можливості застосування до будь-якого процесу.

Масштабний продукт із показником K процесу, який досліджується, та ефективність з показником E процесу мають самостійне значення, вони характеризують процес з різних сторін: масштабний продукт – з кількісної, а ефективність – з якісної. Оскільки при дослідженні процесу важливим є одночасне врахування і кількісної, і якісної його характеристик, то за Гегелем (якість, кількість, міра тощо) мірою R результативності процесу може бути добуток відповідних показників його масштабного (кінцевого) продукту та ефективності. Відповідні показники перемножуються, бо враховуються і перший, і другий (логічне множення): $R = K \cdot E = K \cdot V/Z = G(1+V/Z)$. Показник R є показником результативності процесів (детальніше – в роботах ([22; 23; 25] та інших).

Як ми зазначали в роботі [22], у SEE-аналізі закономірні зв'язки показників складових результативності процесів функціонування складних систем є суттєвими та необхідними (у контексті суттєвих зв'язків явищ, процесів, що обумовлені всім попереднім розвитком цих явищ, процесів). Певною формою необхідності, як відомо, слугує випадковість [34], яка наповнює характеристики будь-яких систем необхідністю врахування цих випадковостей для нівелювання ризиків (зокрема, SEE-ризиків) у процесі функціонування складних, динамічних, стохастичних, керованих систем. SEE-ризиком процесів функціонування складних систем вважатимемо ймовірнісне неотримання бажаних порівняно з очікуваними рівнів масштабності, ефективності, результативності, що призводить до помилок та/або похибок у SEE-управлінні. Логічним є те, що в процесі SEE-аналізу виникає необхідність урахування SEE-резервів (SEE-резерв – джерело, потенційна можливість для змінення відповідних складових результативності у бажаному напрямку), що є важливим для сучасної концепції COSO.

Як відомо, сучасну інтегровану модель управління ризиками підприємства COSO ERM (Enterprise Risk Management) розроблено, щоб створити послідовну систему для визначення та контролю ризиків. Управління ризиками підприємства (risk management) – це процес, здійснюваний менеджерами та іншими працівниками, який починається при розробці стратегії підприємства і стосується всієї діяльності підприємства. Як ми зазначали, модель є спрямованою на визначення подій, які можуть впливати на підприємство та управління, пов'язаних з цими подіями ризиком, а також контроль того, щоб забезпечувалась гарантія досягнення цілей підприємства [27]. Ця модель ґрунтується на парадигмах, що забезпечують дієвість інтегрованої моделі COSO ERM: управління ризиками підприємства (ERM) – це процес, тобто сукупність дій, спрямованих на досягнення певного результату, який здійснюється всіма його працівниками і використовується при розробці та формуванні стратегії підприємства для досягнення цілей. Ми пропонуємо доповнити її SEE-управлінням із урахуванням SEE-ризиків.

Інтегрована модель COSO ERM (система внутрішнього контролю COSO, яка використовується у всьому світі) надає декілька загальних визначень управлінню ризиками і сприяє досягненню цілей внутрішнього контролю, а також процесам управління в межах усього підприємства. Концептуальна основа управління ризиками підприємства спрямована на досягнення його цілей і містить чотири категорії: стратегічні цілі (strategic) – цілі високого рівня, співвіднесені з місією/баченням підприємства; операційні цілі (operations) – ефективне і результативне використання ресурсів; цілі щодо підготовки звітності (reporting) – достовірність звітності; цілі у сфері дотримання законодавства (compliance) – дотримання законодавчих і нормативних актів. Модель COSO ERM пропонуємо доповнити такою складовою як результативність (efficiency) процесів функціонування підприємств як систем. Окремо алгоритм формування і реалізації стратегії на засадах моделі COSO ERM щодо управління діяльністю промислових підприємств на підґрунті SEE-управління з урахуванням SEE-ризиків наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Алгоритм формування і реалізації стратегії на засадах моделі COSO ERM щодо управління діяльністю промислових підприємств на підґрунті SEE-управління з урахуванням SEE-ризиків

№ з/п	Зміст управлінських дій
1	2
1	Формулювання мети та визначення відповідних їй цільових завдань для реалізації стратегії щодо управління діяльністю промислових підприємств на підґрунті результатів SEE-управління на засадах концепції COSO
2	Оцінювання SEE-ризиків та перешкод на шляху реалізації стратегії як одного з елементів концепції COSO
3	Вивчення можливих змін початкового стану діяльності підприємств з урахуванням даних про обсяги, потоки ресурсів процесів, які досліджуються, інформації про SEE-резерви та SEE-ризиків на основі SEE-аналізу показників складових результативності процесів
4	Діагностика параметрів внутрішнього та зовнішнього середовищ, оцінювання загроз/ SEE-ризиків, формування інформації про потенціал підприємства, узагальнення тенденцій наслідків попереднього досвіду технологічних, економічних, соціальних, організаційних тощо змін у процесі управління на підприємстві на основі SEE-управління на засадах концепції COSO
5	Вибір адекватних реальним виробничо-господарським і соціально-економічним процесам на підприємстві видів ресурсів, потенціалів, SEE-резервів, F-імпульсів тощо, нівелювання SEE-ризиків з ідентифікацією та залученням інвестиційних й інших можливостей щодо покращення функціонування підприємства на засадах концепції COSO
6	Моделювання управлінських впливів, у тому числі, SEE-дій для регулювання результативності процесів у діяльності підприємств на основі SEE-управління на засадах концепції COSO
7	Удосконалювання напрямків, методів і технологій управління діяльністю промислових підприємств на засадах концепції COSO з використанням SEE-управління
8	Прогнозування показників складових результативності процесів у діяльності промислових підприємств у контексті SEE-управління на засадах концепції COSO

Джерело: розроблено авторами.

Зазначимо, що алгоритм, наведений у табл. 1, не відкидає існуючі підходи до оцінювання результативності процесів у діяльності підприємств промисловості, але відрізняється від існуючих триа- лектичним парадигмальним підходом (враховує не тільки якісну та кількісну складові результативності будь-якого процесу в діяльності підприємства, а й враховує зв'язуючий елемент щодо них, яким є міра його результативності) до розуміння сутності такого оцінювання.

Результативне функціонування промислових підприємств на основі дієвого управління, зокрема, управління ризиками потребує розробки та реалізації конкретних заходів, для чого застосовується алгоритм, наведений вище. Заходами досягнення встановлених цілей у контексті концепції COSO слугують, поряд із загальновідомими, оперативне реагування на результати SEE-управління за допомогою показників (складових) результативності процесів, які досліджуються. В цілому стратегія SEE-управління ґрунтується на SEE-аналізі, сприяє вишукуванню SEE-резервів, враховує SEE-ризиків, фактори (*F*-імпульси) щодо певних процесів; вони ґрунтуються на дієвому управлінні та сприяють підвищенню результативності певних процесів у діяльності підприємств (див. запропоновану нами матрицю (карту) SEE-управління за результатами SEE-аналізу певного процесу у контексті управління ризиками в роботі [2, с. 361]).

ВИСНОВКИ

Результати досліджень деяких аспектів управління ризиками на промислових підприємствах на засадах концепції COSO сприяли уточненню основних питань стосовно його сутності у контексті складових результативності певних процесів у функціонуванні підприємств. Виявлено, що одним із ключових понять такого управління є SEE-управління з використанням SEE-аналізу. Управління ризиками являє собою процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на зменшення впливів наслідків цих ризиків на функціонування підприємств. Цими заходами можуть слугувати певні SEE-дії в процесі SEE-управління. Парадигма управління ризиками на основі використання методології SEE-управління на засадах концепції COSO розширює можливості її застосування на практиці й сприяє своєчасному виявленню та ідентифікації ризиків і оцінюванню їхнього впливу на функціонування підприємств як систем із використанням інструментарію цього управління (показників складових результативності певних процесів, результатів SEE-аналізу зі знаходженням

SEE-ризиків та розробкою заходів щодо їх запобігання), системного і процесного підходів до управління ризиками. Можливості, які відкриються підприємствам із впровадженням моделі COSO з використанням методології SEE-управління можуть забезпечити не лише дієве управління ризиками (зокрема, SEE-ризиками), але і сприяти результативному функціонуванню цих підприємств. Подальші наші розвідки спрямовуватимуться на прикладну реалізацію методології SEE-управління у контексті концепції COSO. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Moeller R. R. *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge*. 8th ed. Wiley, 2016. 832 p.
2. Буреннікова Н. В., Гордійчук А. П. Оновлені підходи до ризик-менеджменту в контексті моделювання результативності функціонування підприємств на засадах SEE-управління. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 354–362. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-354-362>
3. Буреннікова Н. В. Результативність функціонування підприємств як систем на засадах SEE-управління: сутність, урахування фактора часу та циклічності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 303–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-303-309>
4. Burkley B. *Project Risk Management*. NY : McGraw-Hill, 2004. 229 p.
5. Dembo R. S., Freeman A. *The Rules of Risk: A Guide for Investors*. Wiley, 1998. 260 p.
6. Drew S. A. W., Kendrick T. *Risk Management: The Five Pillars of Corporate Governance*. *Journal of General Management*. 2005. Vol. 31. Iss. 2. P. 19–36. DOI: <https://doi.org/10.1177/030630700503100202>
7. Frenkel M., Hommel U., Rudolf M. *Risk Management: Challenge and Opportunity*. 2nd revised and enlarged ed. Heidelberg : Springer, 2005. 838 p.
8. Hopkin P. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page, 2012. 440 p.
9. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282–291. URL: <https://surl.li/tjuxmz>
10. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. *Ризикологія в економіці та підприємстві*. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
11. Данчук В. Д., Козак Л. С., Данчук М. В. Стрестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 189–198. URL: <https://www.proquest>

- com/openview/097a742094d2136905dd0462121714d0/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=2035679
12. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2018. № 4. С. 814–818. URL: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file>
 13. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 3. С. 72–79. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/072-79.pdf
 14. Немченко В. В., Зеленьак В. В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.15673/2312-847x.4/2015.56863>
 15. Письменна Т. В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. (*Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки»*). 2015. № 3. С. 151–158. URL: <https://surl.li/swzrif>
 16. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т. 46. № 3. С. 113–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2014_3_18
 17. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання : монографія. Одеса : ФОП Гуляєва В. М., 2017. 234 с.
 18. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Політехніка, 2004. 200 с.
 19. Степанова А. А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. *Финансовые услуги*. 2017. № 5. С. 15–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/finu_2017_5_6
 20. Дорош Н. І. Внутрішній контроль та аудит в управлінні ризиками на підприємстві. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 44. С. 148–152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_44_31
 21. Калюга Є., Гришук Г., Калюга О. Впровадження інтегрованої концепції внутрішнього контролю COSO-ERM в Україні. *Вісник економіки*. 2023. № 2. С. 119–129. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.119>
 22. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія.) *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 145–152. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-1_0-pages-145_152.pdf
 23. Ярмоленко В. О., Буреннікова (Поліщук) Н. В. Використання F-імпульсів як індикаторів спрямованості наслідків процесів функціонування складних систем в авторському SEE-аналізі дієвості процесів на основі складових результативності. *Scientific World*. 2015. Vol. 18. Iss. 1. P. 4–14.
 24. Ярмоленко В. О., Поліщук Н. В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 33. С. 86–93.
 25. Yarmolenko V., Burennikova N., Pavlov S. et al. Practice Analysis of Effectiveness Components for the System Functioning Process: Energy Aspect. *ISDMCI 2021: Lecture Notes in Computational Intelligence and Decision Making*. Springer, 2021. P. 282–296. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-82014-5?page=2>
 26. Буреннікова (Поліщук) Н. В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності : монографія. Вінниця : Вінницький національний аграрний університет, 2010. 396 с.
 27. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). NY, September 2004. URL: <http://www.coso.org>
 28. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2006. 312 с.
 29. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4. С. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.33763/npdfi2018.04.017>
 30. Єлейко Я. І., Єлейко О. І., Раєвський К. Є. Інвестиції, ризик, прогноз. Львів, 2000. 178 с.
 31. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. Київ : Академія, 2008. 640 с.
 32. Климаш Н. І. Науково-теоретичні аспекти сутності понять «ефективність» та «результативність». *Наукові праці НУХТ*. 2009. № 28. С. 124–125. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/04fe10ae-e243-4051-b747-175703d4aa3e/content>
 33. Олексюк О. І. Економіка результативності : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 362 с.
 34. Подольська Є. А. Філософія : підручник. Київ : ЦУЛ, 2006. 704 с.

REFERENCES

- Buriennikova (Polishchuk), N. V. *Funktsionuvannia ekonomichnykh system: modeli skladovykh rezul'tatyvnosti* [The Functioning of Economic Systems: Models of Performance Components]. Vinnytsia: Vinnytskyi natsionalnyi ahrarnyi universytet, 2010.
- Buriennikova, N. V. "Rezultatyvnist funktsionuvannia pidpriemstv yak system na zasadakh SEE-upravlinnia: sutnist, urakhuvannia faktora chasu ta tsyklichnosti" [The Effectiveness of the Functioning of Enterprises as Systems Based on the Principles of SEE-Management: The Essence, Taking into Account the

- Factor of Time and Cyclicity]. *Biznes Inform*, no. 8 (2024): 303-309.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-303-309>
- Buriennikova, N. V., and Hordiichuk, A. P. "Onovleni pidkhody do ryzyk-menedzhmentu v konteksti modeliuvannya rezultatyvnosti funktsionuvannya pidpriemstv na zasadakh SEE-upravlinnia" [Updated Approaches to Risk Management in the Context of Modeling the Effectiveness of the Functioning of Enterprises on the Basis of SEE- Management]. *Biznes Inform*, no. 1 (2024): 354-362.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-354-362>
- Buriennikova, N. V., and Yarmolenko, V. O. "SEE-upravlinnia na bazi skladovykh rezultatyvnosti yak zasib pidvyshchennia diievosti protsesu funktsionuvannya skladnykh system: sutnist, metodolohiia" [SEE-Controlling on the Basis of Components of Efficiency as a Way to Improve the Force of Complex Systems Functioning: Essence, Methodology]. *Biznes Inform*. 2016. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-1_0-pages-145_152.pdf
- Burkley, V. *Project Risk Management*. New York: McGraw-Hill, 2004.
- Danchuk, V. D., Kozak, L. S., and Danchuk, M. V. "Strestestuvannya pidpriemnytskoi diialnosti pidpriemstva z vykorystanniam synerhetychnoho metodu otsiniuvannya ryzykiv" [Stress Testing of Business Activity Using the Synergetic Method of Risk Assessment]. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2015. <https://www.proquest.com/openview/097a742094d2136905dd0462121714d0/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=2035679>
- Dembo, R. S., and Freeman, A. *The Rules of Risk: A Guide for Investors*. Wiley, 1998.
- Diachenko, Ya. Ya. "Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy investytsiinykh proektiv" [Improvement of Risk Management System for Investment Projects]. *Naukovi pratsi NDFI*, no. 4 (2018): 17-29.
DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2018.04.017>
- Donets, L. I. *Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiruvannya* [Economic Risks and Methods of Their Measurement]. Kyiv: TsUL, 2006.
- Dorosh, N. I. "Vnutrishnii kontrol ta audyt v upravlinni ryzykamy na pidpriemstvi" [Internal Control and Audit in Enterprise Risk Management]. *Visnyk Lvivskoi komertsiiinoi akademii*. Serii ekonomichna. 2014. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_44_31
- Drew, S. A. W., and Kendrick, T. "Risk Management: The Five Pillars of Corporate Governance". *Journal of General Management*, vol. 31, no. 2 (2005): 19-36.
DOI: <https://doi.org/10.1177/030630700503100202>
- "Enterprise Risk Management - Integrated Framework". Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). New York, September 2004. <http://www.coso.org>
- Frenkel, M., Hommel, U., and Rudolf, M. *Risk Management: Challenge and Opportunity*. Heidelberg: Springer, 2005.
- Hopkin, P. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page, 2012.
- Kaliuha, Ye., Hryshchuk, H., and Kaliuha, O. "Vprovadzhennia intehrovanoi kontseptsii vnutrishnoho kontroliu COSO-ERM v Ukraini" [Implementation of COSO-ERM Internal Control Integrated Concept in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky*, no. 2 (2023): 119-129.
DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.119>
- Klymash, N. I. "Naukovo-teoretychni aspekty sutnosti poniat «efektyvnist» ta «rezultatyvnist»" [Scientific-Theoretical Aspects of Essence of Concepts "Efficiency" and "Productivity"]. *Naukovi pratsi NUKhT*. 2009. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/04fe10ae-e243-4051-b747-175703d4aa3e/content>
- Matviienko-Biliaieva, H. L. "Ryzhyk-menedzhment yak suchasna systema efektyvnoho upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur" [Risk Management as a Modern System of Effective Risk Governance of Business Structures]. *Molodyi vchenyi*. 2018. <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file>
- Mochernyi, S. V. *Ekonomichna teoriia* [Economic Theory]. Kyiv: Akademiia, 2008.
- Moeller, R. R. *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge*. Wiley, 2016.
- Mostenska, T. L., and Skopenko, N. S. "Ryzhyk-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzykom pidpriemstva" [Risk Management as a Management Tool, Economic Risks Enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. Serii «Ekonomichni nauky». 2010. https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/072-79.pdf
- Nemchenko, V. V., and Zeleniak, V. V. "Ryzhyky innovatsiino-investytsiinoi diialnosti pidpriemstva" [Risks of Investing in the Innovation of the Company]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 7, no. 4 (2015): 73-79.
DOI: <https://doi.org/10.15673/2312-847x.4/2015.56863>
- Oleksiuk, O. I. *Ekonomika rezultatyvnosti* [Performance Economics]. Kyiv: KNEU, 2008.
- Podolska, Ye. A. *Filosofiiia* [Philosophy]. Kyiv: TsUL, 2006.
- Pysmenna, T. V. "Finansovi ryzyky v hospodarskii diialnosti pidpriemstva" [Financial Risks in Business Activity of Enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. Serii «Ekonomichni nauky». 2015. <https://surl.li/cwzpuF>
- Semenova, K. D., and Tarasova, K. I. *Ryzhyky diialnosti promyslovykh pidpriemstv: intehralne otsiniuvannya* [Risks of Industrial Enterprises: an Integrated Assessment]. Odesa: FOP Huliiieva V. M., 2017.
- Starostina, A. O., and Kravchenko, V. A. *Ryzhyk-menedzhment: teoriia ta praktyka* [Risk Management: Theory and Practice]. Kyiv: Politekhnik, 2004.

- Stepanova, A. A., and Rohoza, Ya. I. "Ryzhik-menedzhment yak vazhlyva skladova innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva" [Risk Management as Important Element of the Innovative Activities of the Enterprise]. *Finansovyye uslugi*. 2017. http://nbuv.gov.ua/UJRN/finu_2017_5_6
- Sviderska, A. "Poniattia ta klasyfikatsiia ryzhikiv u zovnishnyoekonomichnii diialnosti pidpriemstva" [The Concept and Classification of Risks in Foreign Economic Activities of an Enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2014. http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2014_3_18
- Verbitska, I. I. "Ryzhik-menedzhment yak suchasna sistema upravlinnia ryzhikamy pidpriemnytskykh struktur" [Risk Management as a Modern Risk Management System of Enterprise Structures]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2013. <https://surl.li/tjuxmz>
- Vitlinskyi, V. V., and Velykoivanenko, H. I. *Ryzhikolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi* [Risk Science in Economics and Entrepreneurship]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Yarmolenko, V. et al. "Practice Analysis of Effectiveness Components for the System Functioning Process: Energy Aspect". *ISDMCI 2021: Lecture Notes in Computational Intelligence and Decision Making*. Springer, 2021. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-82014-5?page=2>
- Yarmolenko, V. O., and Buriennikova (Polishchuk), N. V. "Vykorystannia F-impulsiv yak indyikatoriv spriamovanosti naslidkiv protsesiv funktsionuvannia skladnykh system v avtorskomu SEE-analizi diievosti protsesiv na osnovi skladovykh rezultatyvnosti" [Using F-pulses as Indicators of the Direction of the Consequences of the Processes of Functioning of Complex Systems in the Author's SEE Analysis of the Effectiveness of Processes Based on the Components of Effectiveness]. *Scientific World*, vol. 18, no. 1 (2015): 4-14.
- Yarmolenko, V. O., and Polishchuk, N. V. "Skладovi rezultatyvnosti funktsionuvannia skladnykh system yak obiekty modeliuvannia" [Components of the Effectiveness of the Functioning of Complex Systems as Objects of Modeling]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 33 (2012): 86-93.
- Yeleiko, Ya. I., Yeleiko, O. I., and Raievskyi, K. Ye. *Investytsii, ryzhik, prohnoz* [Investment, Risk, Forecast]. Lviv, 2000.

УДК 330.131.52

JEL Classification: D92; D24; F19; M11; M21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-396-405>

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ

© 2025 БУДАРІН О. С.

УДК 330.131.52

JEL Classification: D92; D24; F19; M11; M21

Бударін О. С. Методичне забезпечення формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення

У статті розглядаються актуальні проблеми стратегічного управління ефективністю діяльності промислових підприємств. Аналіз робіт відомих науковців та практиків свідчить про великі прогалини в методичному забезпеченні стратегічного управління ефективністю діяльності на засадах імпортозаміщення. Метою статті є обґрунтування методичного забезпечення та надання практичних рекомендацій щодо формування стратегії ефективності діяльності промислового підприємства на засадах імпортозаміщення. У статті розроблено методичний підхід до формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення, відмінністю якого є зміст етапів, завдань, методів вирішення, результатів здійснення цих етапів. Також відмінністю розробленого методичного підходу до формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення є те, що його підґрунтям, окрім концепцій відомих учених і практиків, стали нормативно-методичні документи, які ухвалені законодавчими органами країни. У статті також наводиться перелік показників, які відображають досягнення цілей підприємства. На прикладі АТ «Українські енергетичні машини» розглянуто окремі етапи реалізації методичного підходу до формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення. Наведено напрям імпортозаміщення продукції на вказаному підприємстві та зміст відповідної цінової політики. Запропоновано систему показників економічного потенціалу та його використання, яка містить показники ефективності фінансової, маркетингової, виробничої, інвестиційної діяльності, розвитку трудового потенціалу підприємства. Використання запропонованого методичного забезпечення формування стратегії ефективності діяльності підприємства на засадах імпортозаміщення сприяє підвищенню обґрунтованості впровадження програми імпортозаміщення та забезпечення економічної стійкості в умовах обмеженості діяльності.

Ключові слова: ефективність діяльності підприємства, імпортозаміщення, методичний підхід, система показників ефективності діяльності, цінова політика, нормативно-методичне підґрунтя.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 15.