

УДК 330.366:658.016

*К. Г. Заборовець,  
здобувач, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна  
Н. О. Небаба,  
к. е. н., Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна*

## **МОДЕЛЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО БАЗИСУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*K. Zaborovets,  
candidate of Science Degree,  
University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine  
N. Nebaba,  
PhD, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

### **MODELING THE THEORETICAL BASIS FOR AN ENTERPRISE'S STRATEGIC STABILITY MANAGEMENT ORGANIZATION**

*Актуальна потреба забезпечення безпеки та безперервності господарської діяльності, що визначається положеннями ISO 22301, потребує вироблення належних методів управління стійкістю роботи підприємства. Гіпотеза дослідження полягає у відокремленні понять, а відповідно й методів управління, поточної та стратегічної стійкістю. Теоретичний базис організації управління стратегічною стійкістю підприємства представлено за допомогою семантичної моделі предметної області дослідження. Така семантична модель побудована у вигляді графу, вершини якого відповідають базовим теоретичним концептам дослідження та визначають систему авторських гіпотез щодо управління стратегічною стійкістю підприємства. В рамках кожної вершини семантичного графу виокремлено сукупність понять предметної області, зв'язки між якими формують карту проблем підтримки стратегічної стійкості підприємства. Зв'язки між базовими поняттями, що представлені як дуги семантичного графу, визначили сукупність теоретичних (концептуальних) положень з організації управління стратегічною стійкістю. Організація управління зведена до визначення структури механізму управління стратегічною стійкістю, встановлення його зв'язків з механізмом управління підприємством в цілому та визначенням напрямків реалізації керівних впливів.*

*The article is devoted to highlighting the peculiarities of supporting the strategic sustainability of an industrial enterprise. Nowadays, we have an urgent need to ensure the security and continuity of an enterprise's economic activity. This need is proved by ISO 22301. It also requires the development of appropriate methods of managing enterprise sustainability. The purpose of the article was to develop a theoretical basis for the organization of strategic sustainability management of the enterprise, focused on linking the components of the concept of strategic sustainability with the tools and directions of its achievement. The idea to separate the concepts of current and strategic enterprise sustainability, with the appropriate separation of management methods, has been used as a hypothesis of this research. The semantic model of the researches'*

*subject area has been used as the theoretical basis for strategic stability management organizing. The offered semantic model has been constructed in the form of a graph whose vertices correspond to the basic theoretical concepts of the research and determines the system of the author's hypotheses for managing the strategic stability of the enterprise. The business process architecture, the potential for counteraction to threats, level of environmental impact, innovative capabilities of the enterprise were considered as graphs of the semantic model. Within each vertex of the semantic graph, a set of domain concepts has been identified. The links between the proposed concepts form the problems' map for maintaining the strategic stability of the enterprise. The connections between the basic concepts, represented as arcs of the semantic graph, determine the set of theoretical (conceptual) provisions for the organization of strategic stability management. The organizing of the sustainability management has been traced to defining the structure of the strategic stability management mechanism, to establishing relations of this mechanism and enterprise management mechanism, and to identifying the directions of realization of managerial influences.*

**Ключові слова:** *стратегічна стійкість, безперервність бізнесу, організація управління, модель предметної області, семантична мережа.*

**Key words:** *strategic sustainability, business continuity, management organization, domain model, semantic network.*

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємств стикається зі значною кількістю викликів з боку ринкового оточення та внутрішнього середовища. Змінюються параметри попиту, що спричиняє потребу перегляду характеристик та технології створення продукту. Підприємства мають проваджувати інновації, тим самим відволікаючи кошти від поточного функціонування, але створюючи при цьому запас міцності для майбутнього розвитку. Вагомим аспектом діяльності кожного суб'єкта господарювання є підтримка його економічної безпеки втрача якої може спричинити банкрутство та припинення діяльності. Вагомість даних питань навіть спричинила розробку окремого стандарту ISO 22301 [15], завданням якого є забезпечення безперервності бізнесу. При цьому варто враховувати, що умовою підтримки безперервності бізнесу є здатність підприємства протистояти загрозам та реалізовувати можливості впродовж тривалого періоду часу. Тобто підтримка безперервності вимагає суб'єкта господарювання здатності досягнення стану стратегічної стійкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних дослідженнях стійкість розглядається з різних точок зору та з використанням доволі різних систем класифікаційних ознак. Доволі часто в дослідженнях приділяється переважна увага тому чи іншому різновиду стійкості, як це зроблено в працях, наприклад А.В. Грачева [3] (досліджував фінансову стійкість), В. Гросул [4] (орієнтувалася на соціально-економічну стійкість) та А. Колобова [9] (приділив переважну увагу приділив організаційно-економічній стійкості). Такий підхід не є хибним, але все ж таки не надає комплексного бачення щодо напрямків підвищення стійкості підприємства, оскільки в більшості випадків прояв одного виду стійкості може співвідноситися з іншим видом стійкості, утворюючи її так звану фасетну класифікацію. На думку автора, яка співпадає з розумінням Ю. Аніскіна [11], стійкість є одним з універсальних критеріїв вироблення рішень щодо функціонування та розвитку підприємства. У даному випадку доречними бачаться дослідження щодо виокремлення стратегічної стійкості, яка має свої особливі характеристики. Доречність виділення даного виду стійкості пояснюється досягнення згаданої вище безперервності бізнесу, адже оперативні рішення мають лише коригувати вектор стратегічного розвитку підприємства. За такого підходу навіть втрата стійкості на оперативному рівні не завжди буде свідчити про втрату стратегічної стійкості підприємства.

Стратегічна стійкість не має устояного тлумачення та не може зводитися до її розуміння лише як стійкості в довгостроковому періоді. Дослідники в своїх роботах виділяють різні критерії досягнення стратегічної стійкості, які на думку автора також є простим доповненням один до одного. Так, наприклад, Н. Яшин [14] акцентує увагу на спроможність зберігати конкурентні переваги, Л. Куц [7] – на здатності до збереження цілісності, М. Дудін [5] – на ефективності використання ресурсів, В. Попков [12] – на додержанні стійкості розвитку, Л. Барило [2] – на динамічній узгодженості ресурсів та ключових компетенцій підприємства, В. Балабанова [13] – на динамічності характеристик та наявності не критичного рівня втрати стійкості. На думку автора, кожен з зазначених критеріїв має розглядатися в комплексі з іншими критеріями, а завдання додержання стратегічної стійкості у такому випадку полягатиме у багатовимірній оптимізації. В контексті ж організації управління стратегічною стійкістю необхідним є створення умов реалізації результатів подібної оптимізації у вигляді відповідного механізму управління. При цьому такий механізм управління не має бути відокремленим від контурів управління підприємством в цілому, як це робиться в переважній більшості досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті постало розробка теоретичного базису організації управління

стратегічною стійкістю підприємства, орієнтованого на зв'язування складових концепту стратегічної стійкості з інструментами й напрямками її досягнення. Реалізація поставленої мети передбачає висування системи гіпотез, формування предметної області дослідження та формулювання теоретичних положень щодо додержання стратегічної стійкості підприємства.

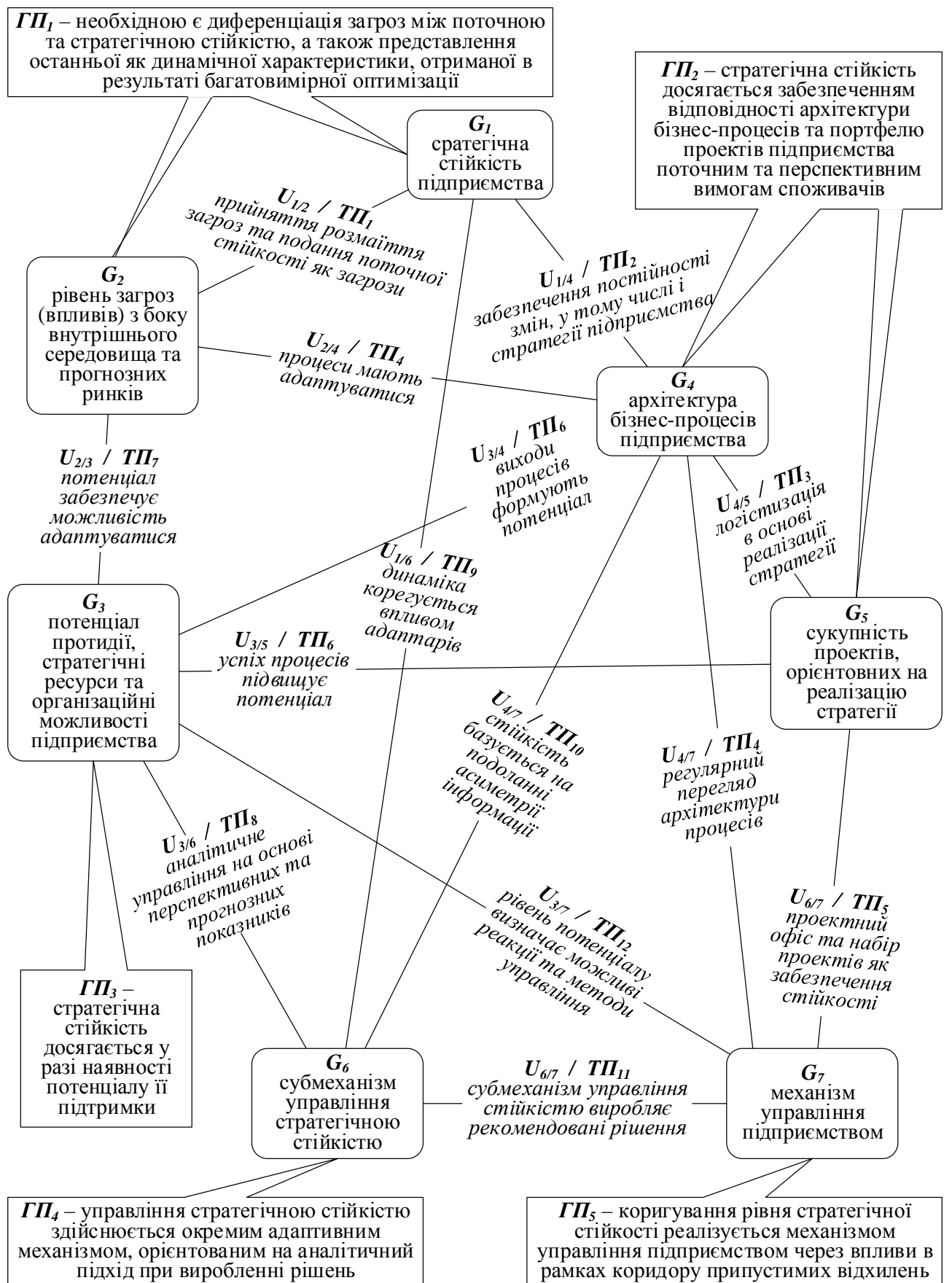
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досягнення мети статті передбачає визначення авторського розуміння стратегічної стійкості. З оглядом на означену множинність підходів до розуміння концепту стратегічної стійкості вважаємо недоречним формулювання остаточного його тлумачення, адже до будь-якого формулювання можна буде висунути зауваження щодо звуження предметної області. У даному випадку пропонується визначитися зі складовими концепту стратегічної стійкості, орієнтація на які дозволить формувати належні керівні впливи для підтримки стійкості. Окрім того, наявність таких складових концептів дозволить також сформулювати авторські гіпотези щодо підтримки стійкості, які заявлені як одне з завдань даного дослідження. Оскільки ж стійкість пов'язана з різного роду проблемами, що впливають на підприємство, то й формувати гіпотези дослідження будемо використовуючи карту проблем підтримки стратегічної стійкості суб'єкта господарювання.

Подібний підхід до розробки й використання карти проблем було використано у розробках Т. Лепейко з співавторами [8, с. 196-204], які в свою чергу спиралися на розробки І. Крошиліна з співавторами [6, с. 53-59]. Даний підхід передбачає створення моделі предметної області ( $M_{ПО}$ ), визначеної у вигляді графу. Вершини даного графу ( $\{G\}$ ) визначають множину концептів предметної області, а дуги ( $\{U\}$ ) – пов'язаність концептів (ключових об'єктів) предметної області дослідження. Деталізація даного підходу до формування  $M_{ПО}$  передбачає визначення груп об'єктів предметної області ( $\{I\}$ ), множини понять, які входять до складу таких об'єктів ( $\{P\}$ ). Також  $M_{ПО}$  передбачає визначення типології відібраних об'єктів ( $\{T\}$ ), коли об'єкт відповідає або опису проблемної ситуації можливої втрати стратегічної стійкості ( $t_1 = PC \in T$ ), або прийняттю певного роду управлінських рішень ( $t_2 = UP \in T$ ). Відповідно опис моделі теоретичного базису організації управління стратегічною стійкістю підприємства задається у вигляді орієнтованого графу виду:

$$M_{ПО} = \{G, U\} \quad (1), [6, с. 53]$$

$$M_{ПО} = \{I, P, U_G, T\} \quad (2), [8, с. 196]$$

У даному дослідженні пропонується певне розширення даного підходу. Авторське представлення графу моделі предметної області наведено на рис. 1. Вершини даного графу відповідають ключовим концептам, орієнтація на які дозволяє забезпечити підприємству стратегічну стійкість. Виокремлення таких концептів здійснено на основі семантичного аналізу поняття стратегічна стійкість, докладне представлення проведення якого виходить за межі поставленої мети статті. Кожен з таких концептів пов'язано з авторською гіпотезою, щодо організації управління стратегічною стійкістю підприємства. Формулювання таких гіпотез також наведено на рис. 1 та буде розкрито під час надання характеристик отриманому графу. Відображена на рис. 1 пов'язаність концептів предметної області дозволяє стверджувати про пов'язаність гіпотез та про наявність системи гіпотез. Іншим розширенням підходу [6; 8] є те, що кожному зі зв'язків предметної області поставлено у відповідність окреме концептуальне положення, характеристики яких представимо нижче.



**Рис. 1.** Представлення система гіпотез та теоретичних положень з підтримки стратегічної стійкості підприємства у вигляді семантичної моделі

Отже, теоретичний базис організації управління стратегічною стійкістю підприємства складається з наступного:

*Гіпотеза 1 (ГП<sub>1</sub> на рис. 1).* Виділення стратегічної стійкості та представлення її через сукупність динамічних

характеристик є базисом для підтримки та управління безперервністю діяльності підприємства.

Доведеність даної гіпотези базується на пропозиціях М. Дудіна [5] щодо зведення стратегічної стійкості до можливості формування певного набору динамічних характеристик, які ідентифікують місце підприємства в системі господарських зв'язків та дозволяють йому інтенсифікувати власну діяльність. Зазначена гіпотеза передбачає розгляд стратегічної стійкості як певного стану оптимізації діяльності підприємства за цілою сукупністю критеріїв (такі критерії вводилися різними дослідниками стратегічної стійкості) та як динамічного процесу перегляду даного стану у відповідності з викликами оточення.

*Теоретичне положення 1 (дуга  $U_{1/2}$  кортежу (2),  $ТП_1$  на рис. 1).* Проявом стратегічної стійкості є не лише її додержання в довгостроковому періоді, а й урахування критерію безперервності діяльності в розрізі всіх можливих видів стійкості (за будь-якою з наявних класифікаційних ознак). Стратегічна стійкість має сприяти процесам розвитку підприємства, з оглядом на що додержання заданого рівня поточної стійкості може спричинити втрату стратегічної стійкості через неможливість здійснення необхідних змін чи втрату певних можливостей. Стратегічна стійкість припускає втрату стійкості в рамках певної межі у разі наявності передумов покращення діяльності в майбутньому періоді. Управління поточною стійкістю базується на додержанні обраного вектора діяльності (на реалізації від'ємних зворотних зв'язків), тоді як стратегічної – орієнтується на збільшення трансформаційного потенціалу (на позитивні зворотні зв'язки).

*Теоретичне положення 2 (дуга  $U_{1/4}$  кортежу (2),  $ТП_2$  на рис. 1).* Стан стратегічної стійкості не вимагає незмінності параметрів діяльності підприємства або перебування у стані рівноваги. Стратегічна стійкість вимагає постійного перегляду як характеристик діяльності підприємства, так і складових стратегії. Саме забезпечення постійності змін, спрямованих на адаптацію до середовища та на врахування нових можливостей забезпечує безперервність діяльності суб'єкта господарювання.

*Гіпотеза 2 ( $ГП_2$  на рис. 1).* Стратегічна стійкість підприємства досягається у разі забезпечення відповідності архітектури його бізнес-процесів та параметрів виконуваних проєктів вимогам ринку. Тобто в основі даної гіпотези покладено процесій підхід до організації управління підприємством. При цьому стратегічно стійким може бути лише підприємство з достатньо високим рівнем зрілості процесів, адже в іншому випадку воно з часом втратить здатність задовольняти ринкові потреби та відповідати визначеним вище критеріям присутності стану стратегічної стійкості.

*Теоретичне положення 3 (дуга  $U_{4/5}$  кортежу (2),  $ТП_3$  на рис. 1).* Основою досягнення стратегічної стійкості є логістизація діяльності підприємства. У даному випадку при визначенні розуміння логістизації доречно орієнтуватися на її розуміння Н. Тюріною [10, с. 32-49], як багаторівневої оптимізації підприємства на принципах логістики. У випадку даного дослідження, подібна багатовимірна оптимізація буде переорієнтовувати логістичну систему на додержання означених вище ознак стану стратегічної стійкості. Логістизація як оптимізація бізнес-процесів здатна підвищити рівень задоволення потреб споживача й підвищити ефективність діяльності підприємства. Тим самим буде створене належне підґрунтя (потенціал) протидії загрозам в стратегічному аспекті. Тобто з'явиться можливість перегляду стратегії, провадження інновацій, залучення нових практик діяльності тощо.

*Теоретичне положення 4 (дуга  $U_{2/4}$  кортежу (2),  $ТП_4$  на рис. 1).* Сформована в результаті логістизації архітектура процесів не може залишатися незмінною. Стратегічна стійкість підприємства вимагає постійно перегляду та покращення потокових процесів підприємства з залученням різних моделей та критеріїв їх оптимізації. Адаптація процесів може відбуватися як реакція на зміну в ринковому оточенні (поточна стійкість) та як превентивні заходи щодо покращення конкурентної позиції підприємства (стратегічна стійкість). Таку адаптацію процесів доречно базувати на положеннях теорії адаптивного управління, але у разі її розширення врахуванням наявності соціальної складової.

*Теоретичне положення 5 (дуга  $U_{6/7}$  кортежу (2),  $ТП_5$  на рис. 1).* Стратегія підприємства реалізується через виконання певних проєктів виведення цінності на ринок, оптимізації діяльності, провадження інновацій тощо. Додержання стратегічної стійкості та організація управління стратегічною стійкістю вимагає від підприємства спроможності формування програм проєктів. За такого підходу управління стратегічною стійкістю певною мірою співпадає зі створенням проєктного офісу або, як мінімум, з формуванням програми проєктів, які забезпечуватимуть підприємству можливість відповідати критеріям наявності стану стратегічної стійкості. Стратегічна стійкість вимагає узгодженості параметрів проєктів один з одним з оптимальним перерозподілом ресурсів між ними, який буде забезпечуватися логістизацією діяльності.

*Гіпотеза 3 ( $ГП_3$  на рис. 1).* Додержання стійкості підприємства вимагає наявності запасу міцності для вироблення реакцій на зміну ринкової ситуації та протистояння загрозам. Такий запас міцності визначатиметься потенціалом протидії негативним впливом (на поточному періоді часу) та можливістю накопчування потрібних стратегічних ресурсів та компетентностей (на стратегічному інтервалі часу).

*Теоретичне положення 6 (дуги  $U_{3/4}$  та  $U_{3/5}$  кортежу (2),  $ТП_6$  на рис. 1).* Сформована архітектура бізнес-процесів підприємства має орієнтуватися на збільшення ринкового потенціалу й задоволення споживачів, адже саме виходи процесів забезпечують споживчу лояльність. Успіх розгортання архітектури процесів підвищує рівень потенціалу підприємства та підтримує зростання його адаптаційних можливостей.

*Теоретичне положення 7 (дуга  $U_{2/3}$  кортежу (2),  $ТП_7$  на рис. 1).* Потенціал підприємства визначає можливість протистояння загрозам, а отже й рівень стратегічної стійкості підприємства. У даному випадку орієнтуватися слід на синергію потенціалів змін на підприємстві. Управління стратегічною стійкістю вимагає дослідження властивості синергії та емерджентності змін, які відбуваються при коригуванні поточної стійкості

на незначних інтервалах часу. Подібні зміни можуть в стратегічному періоді мати кумулятивний характер впливу на стратегічні цілі та стратегічну стабільність. Тобто незначні відхилення в рівні поточної стійкості можуть накопичуватися й призводити до потенційної втрати стійкості системи в стратегічному масштабі.

*Теоретичне положення 8 (дуга  $U_{3/6}$  кортежу (2),  $ТП_8$  на рис. 1).* Вимогою організації управління стратегічною стійкістю є залучення прогностичних оцінок за кожною з можливих сфер загроз. Лише прогностична аналітика та моделювання сценаріїв розвитку подій (реалізації стратегічних проектів чи варіантів зміни архітектури бізнес-процесів) дозволить визначати оптимальні за обраною сукупністю критеріїв впливи на рівень стратегічної стійкості підприємства.

*Гіпотеза 4 ( $ГП_4$  на рис. 1).* Управління стратегічною стійкістю підприємства потребує є виділення окремого механізму, що буде взаємодіяти з загальним механізмом управління підприємством, а також буде заснований на принципах адаптивного управління та аналітичному підході до обґрунтування рішень.

*Теоретичне положення 9 (дуга  $U_{1/6}$  кортежу (2),  $ТП_9$  на рис. 1).* З оглядом на те, що будь-які керівні впливи мають призводити до зростання якісних характеристик підприємства як соціально-економічної системи, робота механізму управління стратегічною стійкістю має призводити до зростання адаптаційних можливостей підприємства. Впровадження вимоги якісного покращення параметрів життєдіяльності підприємства призведе до збільшення рівня стратегічної стійкості підприємства. Таке якісне покращення параметрів слід будувати на виділеній системі адаптерів (визначаються А. Александровим як «пристрій, що реалізує механізм адаптації» [1, с. 134]), наявність яких забезпечуватиме дію означених вище позитивних та від'ємних зворотних зв'язків у контрах управління. Наявність адаптерів сприятиме переведенню підприємства в крапках біфуркації з зони дії одного аттрактора до іншого (з однієї траєкторії розвитку до іншої) й тим самим сприятиме підтримці стратегічної стійкості.

*Теоретичне положення 10 (дуга  $U_{4/7}$  кортежу (2),  $ТП_{10}$  на рис. 1).* Додержання стратегічної стійкості вимагає належної інформаційної підтримки прийняття рішень, що можливо лише у разі мінімізації прояву асиметрії інформації. Інформаційна асиметрія робить можливим залучення принципів рефлексивного менеджменту для управління стратегічною стійкістю шляхом створення інформаційних впливів за стейкхолдерів підприємства.

*Гіпотеза 5 ( $ГП_5$  на рис. 1).* Управління стратегічною стійкістю не може бути окремим контуром управління, а досягається комплексним коригуванням та оптимізацією діяльності підприємства за обраною сукупністю критеріїв. Відповідно остаточне вироблення керівних впливів щодо забезпечення стратегічної стійкості здійснюється механізмом управління підприємством, який виробляє впливи в рамках визначеного коридору припустимих відхилень.

*Теоретичне положення 11 (дуга  $U_{6/7}$  кортежу (2),  $ТП_{11}$  на рис. 1).* Головним завданням механізму управління стратегічною стійкістю є вироблення альтернативних варіантів рішень щодо регулювання рівня стратегічної стійкості або щодо переведення підприємства до іншої траєкторії розвитку під впливом того чи іншого адаптора. Саме тому на рис. 1 такий механізм ідентифіковано як субмеханізм механізму управління підприємством. Загальний механізм управління підприємством забезпечуватиме реалізацію запропонованих з боку субмеханізму управління стратегічною стійкістю керівних впливів.

*Теоретичне положення 12 (дуга  $U_{3/7}$  кортежу (2),  $ТП_{12}$  на рис. 1).* Рівень потенціалу підприємства визначатиме можливі реакції на загрози стратегічній стійкості та обмежувати реакції на небажаний прояв подій (так саме як і вибір методів управління підприємством). При цьому наявні стратегічні ресурси й компетентності визначатимуть розмір можливих відхилень від запланованих орієнтирів діяльності. Тоді управління стратегічною стійкістю буде зведено до нарощування потенціалу протидії загрозам та проведення трансформації бізнес-процесів для задоволення прогностичних потреб цільових споживачів.

Наведена сукупність концептуальних положень є основою для формування контурів управління стратегічною стійкістю підприємства, які потребують деталізованого представлення можливих керівних впливів. Така деталізація вимагає розширення поданої на рис. 1 семантичної моделі з використанням означених формулою (2) елементів. Таке розширення передбачає додавання до концептів семантичної моделі сукупності понять, які змістовно відповідатимуть інструментам або важелям керівних впливів. Фрагмент такого розширення, методично заснованих на розробках [6; 8] та змістовно визначений автором статті, представлено у табл. 1. У якості прикладу в табл. 1 відображено модель впливів з боку механізму управління на параметри процесів та потенціалу.

Таблиця 1.

## Формування онтологічного базису управління стратегічною стійкістю підприємства (фрагмент)

Поняття	Назва поняття семантичної мережі	Об'єкт	Оказує вплив	Сприймає вплив
<i>I</i> <sub>3</sub> – потенціал протидії та стратегічні ресурси підприємства ( <i>t</i> <sub>1</sub> = ПС)				
<i>p</i> <sub>31</sub>	ринковий потенціал підприємства	<i>G</i> <sub>3</sub>	<i>p</i> <sub>71</sub>	<i>p</i> <sub>72</sub>
<i>p</i> <sub>32</sub>	стратегічні ресурси підприємства	<i>G</i> <sub>3</sub>	<i>p</i> <sub>71</sub>	<i>p</i> <sub>73</sub>
<i>p</i> <sub>33</sub>	інноваційний потенціал підприємства	<i>G</i> <sub>3</sub>	<i>P</i> <sub>61</sub>	<i>p</i> <sub>73</sub>
<i>I</i> <sub>6</sub> – субмеханізм управління стратегічною стійкістю ( <i>t</i> <sub>1</sub> = УР)				
<i>P</i> <sub>61</sub>	прогнози обсягів залучення до проектів науково-дослідних робіт	<i>G</i> <sub>6</sub>	<i>p</i> <sub>73</sub>	<i>p</i> <sub>61</sub>
<i>I</i> <sub>7</sub> – механізм управління підприємством ( <i>t</i> <sub>1</sub> = УР)				
<i>p</i> <sub>71</sub>	політика управління лояльністю	<i>G</i> <sub>7</sub>		<i>p</i> <sub>31</sub> , <i>p</i> <sub>32</sub>
<i>p</i> <sub>72</sub>	політика ціноутворення	<i>G</i> <sub>7</sub>	<i>p</i> <sub>31</sub>	
<i>p</i> <sub>73</sub>	частка витрат, що спрямовуються на інновації та проекти розвитку	<i>G</i> <sub>7</sub>	<i>p</i> <sub>33</sub>	<i>p</i> <sub>61</sub>

В табл. 1 наведено лише логіку розширення семантичної моделі, оскільки подібна деталізація має відображати практику господарювання конкретного підприємства та може включати доволі широкий перелік понять. Перевагою табличного представлення у даному випадку є те, що саме з огляду на значну кількість елементів механізму управління та чисельну кількість складових понятійно-категорійного базису, отримати візуальне представлення стає майже неможливим.

**Висновки.** В статті представлено теоретичний базис організації управління стратегічною стійкістю підприємства за допомогою семантичної моделі предметної області дослідження. Така семантична модель побудована у вигляді графу, вершини якого відповідають базовим теоретичним концептам дослідження та визначають систему авторських гіпотез щодо управління стратегічною стійкістю підприємства. В рамках кожної вершини семантичного графу виокремлено сукупність понять предметної області, зв'язки між якими формують карту проблем підтримки стратегічної стійкості підприємства. Зв'язки між вершинами семантичного графу дозволили обґрунтувати сукупність теоретичних положень з організації управління стратегічною стійкістю та звести таку організацію до визначення структури відповідного механізму управління. Разом з тим, потрібним є зв'язування визначених понять предметної області підтримки стратегічної стійкості з інструментами реалізації керівних впливів. Оскільки напрями керівних впливів було означено в статті, таке визначення інструментів являтиме собою розширення запропонованої семантичної моделі та становитиме перспективи подальших розробок автора.

**Список літератури.**

1. Александров А.Г. Оптимальные и адаптивные системы / А.Г. Александров. – М.: Высшая школа, 1989. – 263 с.
2. Барило Л.В. Ресурсный потенциал динамической устойчивости предпринимательской структуры в условиях нестабильной внешней среды : монография / Л.В. Барило, А.А. Семин. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2015. – 162 с.
3. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки / А.В. Грачев. – М.: ДиС, 2008. – 358 с.
4. Гросул В.А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / В.А. Гросул. – Харків: ХДУХТ, 2007. – 303 с.
5. Дудин М.Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур: теория, методология и практика : монография / М.Н. Дудин. – М.: ИМСГС, 2011. – 122 с.
6. Каширин И.Ю. Автоматизированный анализ деятельности предприятия с использованием семантических сетей / И.Ю. Каширин, А.В. Крошилин, С.В. Крошилина. – М.: Горячая линия, 2011. – 140 с.
7. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства / Л.Л. Куц. – Тернопіль, ТНЕУ, 2012. – 91 с.
8. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія / Т.І. Лепейко [и др.]. – Харків: ТОВ «Золоті сторінки», 2015. – 664 с.
9. Промышленная логистика. Логистико-ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью предприятий в рыночной среде / ред. А.А. Колобов. – М.: Изд-во МГУ им. Баумана, 1997. – 204 с.
10. Тюріна Н.М. Формування та реалізація процесів логістизації машинобудівних підприємств : монографія / Н.М. Тюріна, І.В. Гой, О.С. Шкодінна. – Хмельницький: ХНУ, 2014. – 257 с.
11. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография / ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2009. – 404 с.
12. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления / ред. В.В. Попков. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 295 с.

13. Формирование устойчивости предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды: монография / ред. В.С. Балабанов. – М.: Издательство «Эли», 2013. – 280 с.
14. Яшин Н.С. Методология стратегической устойчивости предприятия / Н.С. Яшин, Е.С. Григорян // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – № 1(55). – С. 18–22.
15. ISO 22301:2012 Societal security – Business continuity management systems – Requirements [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.iso.org/standard/50038.html>.

#### References.

1. Aleksandrov, A.G (1989). *Optimal'nye i adaptivnye sistemy* [Optimal and adaptive systems], Vysshaja shkola, Moskva, Russia.
2. Barilo, L.V. and Semin, A.A. (2015). *Resursnyj potencial dinamicheskoy ustojchivosti predprinimatel'skoj struktury v uslovijah nestabil'noj vneshnej sredy* [The resource potential of the dynamic stability of the business structure in an unstable environment], Izdatel'stvo Juzhnogo federal'nogo universiteta, Rostov-na-Donu, Russia
3. Grachev, A.V. (2008). *Finansovaja ustojchivost' predpriyatija: kriterii i metody ocenki* [Financial stability of the enterprise: criteria and evaluation methods], DiS, Moskva, Russia.
4. Hrosul, V.A. (2007). *Sotsial'no-ekonomichna stijkist' pidpriemstva: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij* [Socio-economic sustainability of the enterprise: theoretical and methodological foundations and practical tools], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine.
5. Dudin, M.N. (2011). *Obespechenie strategicheskoy ustojchivosti predprinimatel'skih struktur: teorija, metodologija i praktika* [Ensuring the strategic sustainability of business structures: theory, methodology and practice], IMSGS, Moskva, Russia.
6. Kashirin, I.Ju., Kroshilin, A.V. and Kroshilina, S.V. (2011). *Avtomatizirovannyj analiz dejatel'nosti predpriyatija s ispol'zovaniem semanticheskikh setej* [Automated analysis of enterprise activity using semantic networks], Gorjachaja linija, Moskva, Russia.
7. Kuts, L.L. (2012). *Stratehichna stijkist' pidpriemstva* [Strategic sustainability of the enterprise], TNEU, Ternopil', Ukraine
8. Lepejko, T.I. (2015). *Orhanizatsiia marketynhovoho upravlinnia diial'nistiu pidpriemstv mashynobudivnoho klastera v umovakh hlobalizatsii* [Organization of marketing management of activity of enterprises of machine-building cluster in the conditions of globalization], TOV «Zoloti storinky», Kharkiv, Ukraine
9. Kolobov, A.A. (1997). *Promyshlennaja logistika. Logistiko-orientirovannoe upravlenie organizacionno-jekonomicheskoy ustojchivost'ju predpriyatij v rynochnoj srede* [Industrial logistics. Logistic-oriented management of organizational and economic stability of enterprises in a market environment], Izd-vo MGU im. Baumana, Moscow, Russia.
10. Tiurina, N.M., Hoj, I.V. and Shkodina, O.S. (2014) *Formuvannia ta realizatsiia protsesiv lohistyzatsii mashynobudivnykh pidpriemstv* [Formulation and Realization of Logistics Processes of Machine and Industrial Machines], KhNU, Khmel'nyts'kyj, Ukraine.
11. Aniskin, Ju.P. (2009). *Upravlenie korporativnymi izmenenijami po kriteriju ustojchivosti* [Management of corporate changes by the criterion of sustainability], Omega-L, Moscow, Russia.
12. Popkov, V.V. (2007). *Ustojchivoe jekonomicheskoe razvitie v uslovijah globalizacii i jekonomiki znanij: konceptual'nye osnovy teorii i praktiki upravlenija* [ustainable economic development in the context of globalization and the knowledge economy: conceptual foundations of management theory and practice], ZAO «Izdatel'stvo «Jekonomika», Moscow, Russia.
13. Balabanov, V.S. (2013). *Formirovanie ustojchivosti predprinimatel'skih struktur v uslovijah transformacii konkurentnoj sredy* [Formation of the sustainability of business structures in a transformation of the competitive environment], Izdatel'stvo «Jeli», Moscow, Russia.
14. Jashin, N.S. and Grigorjan, E.S. (2015). “Methodology of strategic sustainability of the enterprise”, *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-jekonomicheskogo universiteta*. Vol 1(55). pp. 18-22.
15. ISO 22301:2012 Societal security – Business continuity management systems (2012), available at: <https://www.iso.org/standard/50038.html> (Accessed 4 Aug 2017).

Стаття надійшла до редакції 20.08.2018 р.