

DOI: 10.15276/EJ.02.2020.13  
 DOI: 10.5281/zenodo.4243082  
 UDC: 338.121:65.014.12  
 JEL: O43, Q01

## УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗАДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

### ENTERPRISE VIABILITY MANAGEMENT: ESSENCE AND CONCEPTUAL FRAMEWORK

Iryna V. Fedotova, PhD in Economics, Associate Professor  
 Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine  
 ORCID: 0000-0002-3277-0224  
 Email: irina7vf@gmail.com

Received 24.02.2020

*Федотова І.В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення. Науково-методична стаття.*

На основі методу дворівневого тріадичного дешифрування удосконалено теоретичний базис уточнення сутності понять «життєздатність підприємства» та «управління життєздатністю підприємства», що дало можливість доповнити етимологічно-семантичну складову теоретико-методологічних засад управління життєздатністю підприємств. Запропоновано концептуальні основи управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту на засадах забезпечення логічної взаємодії типових структурних елементів (мети, завдань, суб'єкту, об'єкту, принципів, підходів, функцій управління, методик і т.п.), системоутворюючим елементом є сформована модель підтримки життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку і холистичного підходу, що в сукупності сприятиме розробці інноваційних підходів та методів управління життєздатністю підприємства.

*Ключові слова:* життєздатність, управління життєздатністю, концептуальні основи, системний підхід, дворівневе дешифрування, сталий розвиток

*Fedotova I.V. Enterprise viability management: essence and conceptual framework. Scientific and methodical article.*

Based on the method of two-level triadic decoding, the theoretical basis for clarifying the essence of the concepts "enterprise viability" and "enterprise viability management" was improved, which made it possible to supplement the etymological and semantic component of theoretical and methodological principles of enterprise viability management. The conceptual bases of viability management of the motor transport enterprises on the basis of maintaining logical interaction of typical structural elements (purpose, tasks, subject, object, principles, approaches, management functions, techniques, etc.) are offered, the system-forming element being the created model of maintaining the viability of the enterprise on the principles of sustainable development and a holistic approach, which together will contribute to the development of innovative approaches and methods of managing the viability of the enterprise.

*Keywords:* viability, viability management, conceptual framework, systems approach, two-level decoding, sustainable development

**З**агострення конкурентної боротьби призводить до того, що підприємствам необхідно пристосовуватися до сьогодення та формувати майбутнє швидше і ефективніше конкурентів. Дослідження життєздатності підприємств, розуміння на що вони спроможні при різних умовах функціонування особливо важливе при постійній зміні та модифікації економічних відносин. У забезпеченні сталого розвитку економіки України одне з найважливіших місць належить транспорту – галузі, яка є не тільки стратегічно важливою галуззю національної економіки і ключовою ланкою соціально економічної системи, а й стимулює економіку країни. Стійкий розвиток та існування автотранспортного підприємства у довгостроковій перспективі в більшому ступені залежить від його життєздатності. Поняття «життєздатність» має міждисциплінарний характер. Життєздатність систем досліджують у багатьох областях (біології, фізиці, кібернетиці, економіці, психології та інших). Поняття «життєздатність» спочатку було застосовано у біології та фізиці, потім з'явилося в філософії, екології, соціальних науках. Поступово концепція життєздатності стає більш поширеною в сферах управління системами, природними та людськими ресурсами.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

В даний час існує велика кількість наукових робіт, присвячених дослідженню сутності і структури поняття «життєздатність підприємства», проте жодна з них не дозволяє однозначно виділити специфічні особливості, що забезпечують можливість його точної ідентифікації.

Життєздатність підприємства виступає об'єктом дослідження в роботах багатьох вчених. При цьому автори розглядали як загальну систему управління життєздатністю підприємства [1-8], так й були розглянуті окремі елементи управління та забезпечення життєздатності організації [9-16]. Також немає єдності щодо тлумачення поняття «життєздатність підприємства», тому що надаються визначення з точки зору системного, стратегічного, конкурентного, ресурсного, еволюційного підходів. Думки вчених щодо термінології життєздатності розходяться, тому до теперішнього часу не існує загально визнаного

поняття «життєздатності підприємства». Різні визначення життєздатності, як правило, не суперечать, а швидше доповнюють один одного. Особливо актуальним є формування концептуальних основ управління життєздатністю підприємства в умовах трансформації бізнес-середовища. В науковій літературі вже були спроби формування концептуальних положень, що стосувалися забезпечення життєздатності підприємств [14-19], формування стратегії життєздатності підприємств [17]. Більшість авторів беруть за основу концепцію Л.Н. Сергеевої [18-20], згідно якої забезпечення життєздатності соціально-економічних систем здійснюється за такими напрямками: забезпечення рівноважного стану функціонування системи (надійність, стійкість); забезпечення розвитку системи (живучість, адаптивність, мотивація до розвитку).

Проведені дослідження щодо опрацьованості проблеми життєздатності підприємства у вітчизняній і зарубіжній науці дають підставу для висновку, що на сьогодні немає єдиного підходу до визначення змісту понять «життєздатність підприємства» та «управління життєздатністю підприємства». Ці дефініції є недостатньо обґрунтованими в економічній літературі. Крім того, виникає потреба в формуванні концептуальних положень управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

В існуючих наукових працях в рамках обраної тематики, специфічні риси життєздатності підприємства розглядаються фрагментарно, несистемно. Зокрема, відсутня система категорій, що забезпечує формування логічного зв'язку понятійного апарату, що, в свою чергу, перешкоджає створенню стрункої наукової теорії життєздатності підприємства, яка з необхідною і достатньою мірою повноти описує об'єкт її вивчення і забезпечує використання життєздатності підприємства в цілях трансформації економічної системи в умовах кризи.

Відсутність системності та повноти сформованих визначень життєздатності підприємства та неузгодженість їх між собою – є основними обставинами, що перешкоджають формуванню загальної концепції життєздатності підприємства.

*Ціллю дослідження є* уточнення понять «життєздатність підприємства» та «управління життєздатністю підприємства» на підґрунті визначення переліку ключових ознак цих категорій, а також формування концептуальних основ управління життєздатністю підприємства.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Управління життєздатністю підприємства неможливо без чіткого розуміння сутності даного поняття, що актуалізує питання систематизації та узагальнення існуючих наукових підходів, уточнення змісту, сфери та умов використання цієї категорії. При формуванні сутності поняття цікавим є метод категоріальний метод дворівневого тріадичного дешифрування базового поняття [21]. Сутність цього методу полягає в тому, що на першому рівні дешифрування шукана категорія розкривається трьома поняттями, які в найбільшій мірі відображають природну сутність феномена, іменованого даною категорією. На другому рівні цей процес повторюється для дешифрованих понять.

Виділимо наступну первинну категоріальну тріаду поняття «життєздатність підприємства» і обґрунтуємо склад її елементів:

- Комплексна здатність. Здатність – це властивість підприємства здійснювати, виконувати, робити щонебудь, в даному випадку зберігати та підтримувати своє життя. В основі життєздатності живого організму лежать механізми пристосування та самозбереження. Більшість вчених виокремили дві взаємопов'язані складові забезпечення життєздатності підприємств: функціонування та розвиток [14, 15]. По аналогії підприємства з живим організмом, основними здатностями пропонується визначити процеси функціонування, адаптації та розвитку.
- Комплексна взаємодія. Будь який організм за час життя взаємодіє з оточуючим середовищем, без цієї взаємодії не можливо саме життя, адаптація, розвиток, тому взаємодія – є основою появи життя, без взаємодії життєздатність не можлива. Основними елементами взаємодії є внутрішнє середовище підприємства, його зовнішнє середовище та час.
- Комплексні результати. Являють собою результат функціонування підприємства. Критерій ефективності – це відношення результату до ресурсів, на яких він був отриманий. Бути більш ефективним - це значить отримувати більший результат на тих же ресурсах, або отримувати такий же результат на менших ресурсах. Ключовою умовою життєздатності сталого позитивного тренду розвитку є позитивна динаміка ефективності підприємства. Виживають і розвиваються на ринку більш ефективні організації.

Кожне з понять першого рівня, в свою чергу, розкривається трьома поняттями другого рівня деталізації. Далі з метою формування другого рівня дешифрування необхідно виділити ще один комплекс категорій, що забезпечує дешифрування категорій першого рівня (рис. 1).



Рисунок 1. Дворівневе тріадичне дешифрування поняття «життєздатність підприємства»  
Джерело: власна розробка автора

Узагальнення трьох ієрархічно структурованих понять дозволяє сформулювати таку дефініцію життєздатності підприємства:

Життєздатність підприємства – це здатність підприємства здійснювати процес функціонування, адаптації та розвитку за допомогою сукупності різних управлінських інструментів та механізмів динамічної взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства протягом необмеженого періоду для досягнення ефективності, результативності та конкурентоспроможності.

Для формулювання поняття «управління життєздатністю підприємства», виділимо наступну первинну категоріальну тріаду і обґрунтуємо склад її елементів:

- Комплексна діяльність. Управління являє собою усвідомлену цілеспрямовану діяльність суб'єкту управління, що здійснює систематичні, планомірні впливи на об'єкт управління.
- Комплексні впливи. В системі управління підприємства суб'єкт впливає на об'єкт, а способом впливу – є методи управління. Управління реалізується за допомогою виконуваних функцій управління (аналіз, оцінка, планування, контроль, облік, координування, регулювання і т.п.), а також технологій управління, які представляють собою процеси і способи для реалізації функцій.
- Комплексна життєздатність. Управлінська діяльність спрямована на посилення життєздатності підприємства. Результатом розробки і реалізації цілеспрямованих управлінських впливів в системі управління підприємства – є забезпечення підтримки системи в заданому стані і (або) її поліпшення, чи переведення в новий більш життєздатний стан.

Далі з метою формування другого рівня дешифрування виділено ще один комплекс категорій, що забезпечує дешифрування категорій першого та другого рівнів (рис. 2).



Рисунок 2. Дворівневе тріадичне дешифрування поняття «управління життєздатністю підприємства»  
Джерело: власна розробка автора

Узагальнення трьох ієрархічно структурованих понять дозволяє сформулювати поняття «управління життєздатністю підприємства».

Під управлінням життєздатністю підприємства пропонується розуміти систематичну, цілеспрямовану, планомірну діяльність з посилення життєздатності підприємства за допомогою сукупності впливів на основі розробки і реалізації різних управлінських функцій, технологій та методів, спрямованих на підтримання, поліпшення або перехід до нового стану його функціонування.

Існування та сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі залежить від його життєздатності. Слід виділити підхід до сталого розвитку з позиції «потрійної результативності діяльності» (triple bottom line) американського економіста Дж. Елкінгтона (*Elkington, 2000*) [22, с. 48]. Згідно з підходом Дж. Елкінгтона (*Elkington, 2000*), кожне підприємство несе економічну, екологічну та соціальну відповідальність перед суспільством, тим самим забезпечуючи свою життєздатність. Підприємству для підтримки своєї довгострокової життєздатності та сталого розвитку необхідно взаємодіяти з кожною сферою за допомогою певних підходів та інструментів. На цій основі розроблена модель підтримання життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку, що наведена на рис. 3.

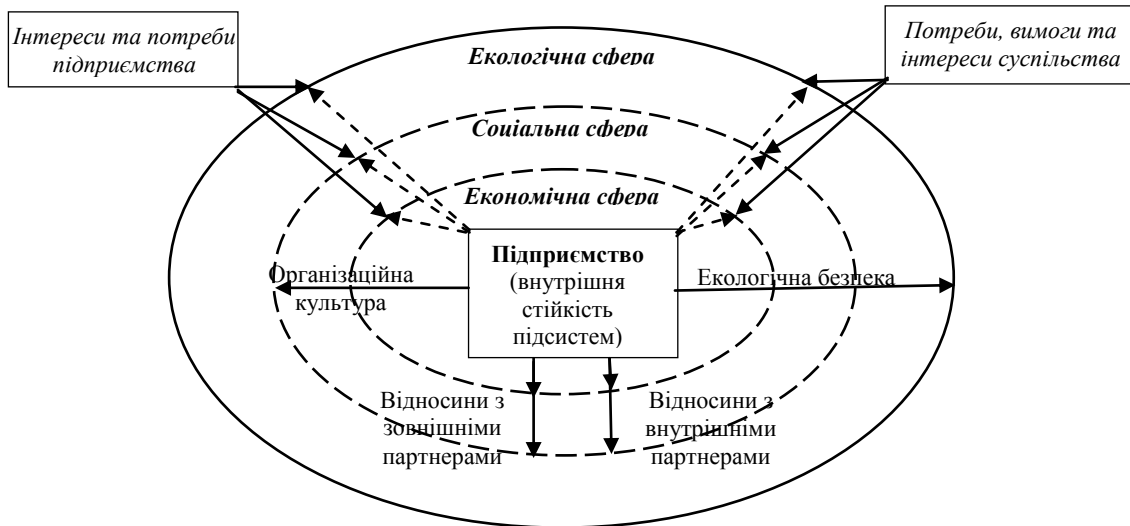


Рисунок 3. Модель підтримання життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку  
Джерело: власна розробка автора

В запропонованій моделі підтримання життєздатності підприємства представлено ієрархічне розташування економічної, соціальної, екологічної сфер зовнішнього середовища підприємства та напрямки застосування інструментів управління, за допомогою яких воно впливає на певну сферу з якою взаємодіє, та відповідає на сучасні запити суспільства про життя в безпечному середовищі.

З метою обґрунтування концептуальних положень були використані постулати теорії життєздатних систем, холістичного підходу та концепції сталого розвитку. Головною ідеєю, що відображає сутність концепції управління життєздатністю автотранспортного підприємства, є ідея необхідності врахування взаємозв'язків та взаємовідносин підсистем підприємства, а також зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення підтримання життєздатності підприємства протягом тривалого періоду. В основі розробки будь-якої концепції лежить ряд методологічних принципів, які визначають процедурну сторону проведеного дослідження. Сформульовані принципи управління життєздатністю підприємств засновані на характеристиках підприємств як складних соціально-економічних систем. Сукупність цілі, завдань, принципів, рівнів, функцій та підходів до управління, а також факторів, що впливають на систему управління життєздатністю підприємства, є основою теоретико-методологічного базису концептуальних основ управління.

Аналітичним базисом концептуальних положень є наступні процеси управління життєздатністю по певних напрямках: аналіз тенденцій розвитку транспортної галузі, визначення структури і факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, оцінка рівня взаємовідносин АТП з партнерами, оцінка рівня стійкості підприємства, оцінка рівня корпоративної культури, оцінка рівня екологічної безпеки АТП, оцінка рівня життєздатності підприємства.

Практичний базис концепції управління життєздатністю підприємства включає визначення стратегічних дій щодо взаємовідносин з зовнішніми партнерами, визначення стратегічних дій щодо взаємовідносин з внутрішніми партнерами, визначення стратегічних дій щодо розвитку корпоративної культури підприємства, визначення стратегічних дій щодо розвитку еколого-інноваційного управління, розробка загальної стратегії життєздатності АТП. На основі взаємозв'язку елементів, що складають теоретико-методологічний, аналітичний та практичний базиси, запропоновано концептуальні основи управління життєздатністю автотранспортного підприємства, що наведено на рис. 4.



Рисунок 4. Концептуальні основи управління життєздатністю автотранспортного підприємства

Джерело: власна розробка автора

Сформовані концептуальні основи управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту базуються на сучасних підходах до управління, що дозволяє структурувати основні компоненти концепції з метою забезпечення ефективного управління життєздатністю підприємств на основі збалансованості головних складових.

### Висновки

В роботі удосконалено теоретичний базис уточнення сутності понять «життєздатність підприємства» та «управління життєздатністю підприємства», який на відміну від існуючих, сформований на основі категоріального методу дворівневого тріадичного дешифрування через пріоритетність системної властивості та констатації їх комплексних ознак, що дало можливість доповнити етимологічно-семантичну складову теоретико-методологічних засад управління життєздатністю підприємств.

Запропоновано концептуальні основи управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту на засадах забезпечення логічної взаємодії типових структурних елементів (мети, завдань, суб'єкту, об'єкту, принципів, підходів, функцій управління, методик і т.п.), системоутворюючим елементом є сформована модель підтримки життєздатності підприємства на засадах сталого розвитку і холистичного підходу, що в сукупності сприятиме розробці інноваційних підходів та методів управління життєздатністю підприємства.

### Abstract

The study of viability of enterprises, understanding their capabilities under different operating conditions is especially important in the conditions of constant change and modification of economic relations. Sustainable development and existence of a motor-transport company in the long run largely depends on its viability. Gradually, the concept of viability is becoming more common in the areas of systems management, and management of natural and human resources. In the existing scientific works within the chosen subject, the specific features of enterprise viability are considered fragmentarily, unsystematically. The lack of systematic and complete definitions of the viability of the enterprise and their inconsistency with each other are the main circumstances that prevent the formation of a general concept of enterprise viability.

The aim of the study is clarifying the concepts of "enterprise viability" and "enterprise viability management" on the basis of determining the list of key features of these categories, as well as the formation of conceptual foundations for enterprise viability management. Based on the method of two-level triadic decoding, the theoretical basis for clarifying the essence of the concepts "enterprise viability" and "enterprise viability management" was improved, which enabled to supplement the etymological and semantic component of theoretical and methodological principles of enterprise viability management. A model of maintaining the enterprise viability on the basis of sustainable development was built, which presents the hierarchical location of economic, social, environmental spheres of the external environment of the enterprise and the directions in application of management tools through which it affects a particular area with which it interacts and responds to modern societal demands for a safe environment. The conceptual bases of viability management for motor transport enterprises on the bases of maintenance of logical interaction of typical structural elements (purpose, tasks, subject, object, principles, approaches, management functions, techniques, etc.) are offered, the system-forming element being the created model of maintaining viability of the enterprise on the basis of sustainable development and a holistic approach, which together will contribute to the development of innovative approaches and methods of enterprise viability management. The suggested definitions of the concepts, the model and conceptual framework can be applied to any enterprise and organization.

### Список літератури:

1. Beer S. Brain of the Firm. Allen Lane. The Penguin Press, London, Herderand Herder, USA, 1972. 364 p.
2. Beer S. Diagnosing the System for Organizations. Chichester and New York: John Wiley, 1985. 340 p.
3. Peres Rios J. Models of organizational cybernetics for diagnosis and design. *Kybernetes*. 2010. Vol 39. №9/10. P. 1529-1550. DOI: <http://doi.org/10.1108/03684921011081150>.
4. Puche Julio, Ponte Borja, Costas José, Pino Raúl, de la Fuente David. Systemic approach to supply chain management through the viable system model and the theory of constraints. *Production Planning & Control*. 2016. №27 (5). P. 421-430. DOI: 10.1080/09537287.2015.1132349.
5. Методология моделирования жизнеспособных систем в экономике: Монография / Под общ. ред. проф. Ю. Г. Лысенко. Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2008. 361 с.
6. Awuzie B.O., Mcdermott P. A systems approach to assessing organisational viability in project based organisations. *Built Environment Project and Asset Management*. 2016. Vol. 6 (3). P. 268-283. DOI: 10.1108/BERAM-08-2014-0037.
7. Tong A., Calvo J., Haapala K.R. Integration of Sustainability Indicators and the Viable System Model Towards a Systemic Sustainability Assessment Methodology. *Systems Research and Behavioral Science*. 2018. Vol. 35, Iss. 5. P. 564-587. DOI: 10.1002/sres.2553.

8. Hoverstadt P. The Viable System Model. In: Reynolds M., Holwell (Retired) S. (eds) *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide*. London: Springer, 2020. P. 89-138. DOI: 10.1007/978-1-4471-7472-1\_3. Режим доступу: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4471-7472-1\\_3#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4471-7472-1_3#citeas) (дата звернення: 23.02.2020).
9. Алехин А.Б. Жизнеспособность промышленных предприятий: формализация и оценка. Вісник Маріупольського державного університету. 2012. №3. С. 22-31.
10. Андрущенко І.Є. Формування життєздатності промислових підприємств: монографія. Маріуполь: ПДТУ, 2017. 329 с.
11. Домрачев С.В. Совершенствование оценки жизнеспособности предприятия металлургического комплекса: автореф. ... канд. экон. наук. 08.00.05. Челябинск, 2005. 23 с.
12. Келлер С., Прайс К. Жизнеспособность бизнеса, или почему эффективности недостаточно. Библиотека управления: веб-сайт. 2015. Режим доступу: [https://www.cfin.ru/management/controlling/Beyond\\_performance.shtml](https://www.cfin.ru/management/controlling/Beyond_performance.shtml) (дата звернення: 23.02.2020).
13. Матузов Д.Ю. Обеспечение жизнеспособности организации на основе управления стратегическими ресурсами: дис. ... канд. экон. наук. 08.00.05. Воронеж, 2016. 216 с.
14. Жовновач Р.І. Концептуальні основи забезпечення життєздатності промислових підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 30. С. 224-232.
15. Сергєєва Л.Н., Книщенко Т.М. Концептуальні основи управління життєздатністю комерційного банку з урахуванням принципів гармонійності структури. Економіка Криму: зб. наук. пр. 2010. Вип. 3 (32). С. 158-163.
16. Андрущенко І.Є. Концептуальна модель забезпечення життєздатності промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. 2016. Вип. 14. С. 219-225.
17. Молла М.Г., Гамма Т.М. Концептуальні положення формування стратегії життєздатності підприємства. Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень: монографія. Одеса: Атлант, 2010. С. 348-356. Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5880> (дата звернення: 23.02.2020).
18. Сергєєва Л.Н., Бакурова А.В., Воронцов В.В., Зульфугарова С.О. Моделирование структуры життєздатних соціально-економічних систем: Монографія. Запоріжжя: КПУ, 2009. 200 с.
19. Моделирование управления життєздатністю комерційного банку: [монографія] / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Н. Сергєєвої. Запоріжжя: КПУ, 2011. 360 с.
20. Сергєєва Л.Н., Бакурова А.В. Концепція моделювання стійкості життєздатної соціально-економічної системи. Економічна кібернетика: зб. наук. праць. 2009. Вип. 55-56. С. 36-42.
21. Разумов В.И. Категориально-системная методология в подготовке ученых. Омск: ОмГУ, 2004. 277 с.
22. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing, 2000. 162 p.

## References:

1. Beer, S. (1972). *Brain of the Firm*. Allen Lane. The Penguin Press, London, Herderand Herder, USA.
2. Beer, S. (1985). *Diagnosing the System for Organizations*. Chichester and New York: John Wiley.
3. Peres Rios, J. (2010). Models of organizational cybernetics for diagnosis and design. *Kybernetes*, 39, 9/10, 1529-1550. DOI: <http://doi.org/10.1108/03684921011081150>.
4. Puche, J., Ponte, B., Costas, J., Pino, R. & de la Fuente, D. (2016). Systemic approach to supply chain management through the viable system model and the theory of constraints. *Production Planning & Control*, 27 (5), 421-430. DOI: 10.1080/09537287.2015.1132349.
5. Lysenko, Yu.G. (Ed.) (2008). *Metodologiya modelirovaniya zhiznesposobnykh sistem v ekonomike: Monografiya [Methodology for Modeling Viable Systems in Economics: Monograph]*. Donetsk: LLC "Yugo-Vostok, Ltd." [in Russian].
6. Awuzie, B.O. & Mcdermott, P. (2016). A systems approach to assessing organisational viability in project based organisations. *Built Environment Project and Asset Management*, 6 (3), 268-283. DOI: 10.1108/BERAM-08-2014-0037.
7. Tong, A., Calvo, J. & Naapala, K.R. (2018). Integration of Sustainability Indicators and the Viable System Model Towards a Systemic Sustainability Assessment Methodology. *Systems Research and Behavioral Science*, 35, 5, 564-587. DOI: 10.1002/sres.2553.
8. Hoverstadt, P. (2020). The Viable System Model. In: Reynolds M., Holwell (Retired) S. (eds) *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide*. London: Springer, 89-138. DOI: 10.1007/978-1-4471-7472-1\_3. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4471-7472-1\\_3#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4471-7472-1_3#citeas).

9. Alekhin, A.B. (2012). Zhiznesposobnost' promyshlennykh predpriyatiy: formalizatsiya i otsenka [Industrial Viability: Formalization and Assessment]. Visnyk Mariupol's'koho derzhavnoho universytetu - Bulletin of the Mariupol State University, 3, 22-31. [in Russian].
10. Andryushchenko, I.E. (2017). Formuvannya zhyttyezdatnosti promyslovykh pidpryyemstv: monohrafiya [Formation of viability of industrial enterprises: monograph]. Mariupol: PDTU. [in Ukrainian].
11. Domrachev, S.V. (2005). Sovershenstvovaniye otsenki zhiznesposobnosti predpriyatiya metallurgicheskogo kompleksa [Improving the assessment of the viability of the enterprise of the metallurgical complex]. Author's thesis ... cand. econ. science. 08.00.05. Chelyabinsk. [in Russian].
12. Keller, S., Price, K. (2015). Zhiznesposobnost' biznesa, ili pochemu effektivnosti nedostatochno [Business viability, or why efficiency is not enough]. Biblioteka upravleniya: veb-sayt - Management Library: website. Retrieved from: [https://www.cfin.ru/management/controlling/Beyond\\_performance.shtml](https://www.cfin.ru/management/controlling/Beyond_performance.shtml). [in Russian].
13. Matuzov, D.Yu. (2016). Obespecheniye zhiznesposobnosti organizatsii na osnove upravleniya strategicheskimi resursami [Ensuring the viability of an organization based on strategic resource management]. Dis. ... Cand. econom. sciences. 08.00.05. Voronezh. [in Russian].
14. Zhovnovach, R.I. (2016). Kontseptual'ni osnovy zabezpechennya zhyttyezdatnosti promyslovykh pidpryyemstv [Conceptual bases of ensuring the viability of industrial enterprises]. Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky - Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic Sciences, 30, 224-232. [in Ukrainian].
15. Sergeeva, L.N., Knyshenko T.M. (2010). Kontseptual'ni osnovy upravlinnya zhyttyezdatnistyu komertsynoho banku z urakhuvannyam pryntsyviv harmoniynosti struktury [Conceptual bases of management of viability of a commercial bank taking into account the principles of harmony of structure]. Ekonomika Krymu - Economy of Crimea, 3 (32), 158-163. [in Ukrainian].
16. Andryushchenko I.E. (2016). Kontseptual'na model' zabezpechennya zhyttyezdatnosti promyslovoho pidpryyemstva [Conceptual model of ensuring the viability of an industrial enterprise]. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti: zbirnyk naukovykh prats' – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property: a collection of scientific papers, 14, 219-225. [in Ukrainian].
17. Molla M.G., Gamma T.M. (2010). Kontseptual'ni polozhennya formuvannya stratehiyi zhyttyezdatnosti pidpryyemstva [Conceptual provisions of formation of strategy of viability of the enterprise]. Ekonomika pidpryyemstva v umovakh rynkovykh peretvoren': monohrafiya – Economics of the enterprise in the conditions of market transformations: monograph. Odesa: Atlant, 348-356. Retrieved from: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5880>. [in Ukrainian].
18. Sergeeva L.N., Bakurova A.V., Vorontsov V.V., Zulfugarova S.O. (2009). Modelyuvannya struktury zhyttyezdatnykh sotsial'no-ekonomichnykh system: Monohrafiya [Modeling the structure of viable socio-economic systems: Monograph]. Zaporozhye: CPU. [in Ukrainian].
19. Sergeeva L.N. (Ed.) (2011). Modelyuvannya upravlinnya zhyttyezdatnistyu komertsynoho banku: monohrafiya [Modeling of viability management of a commercial bank: monograph]. Zaporozhye: CPU. [in Ukrainian].
20. Sergeeva L.N., Bakurova A.V. (2009). Kontseptsiya modelyuvannya stiykosti zhyttyezdatnoyi sotsial'no-ekonomichnoyi systemy [The concept of modeling the sustainability of a viable socio-economic system]. Ekonomichna kibernetika - Economic Cybernetics, 55-56, 36-42. [in Ukrainian].
21. Razumov V.I. (2004). Kategorial'no-sistemnaya metodologiya v podgotovke uchenykh [Categorical system methodology in the training of scientists]. Omsk: OGPU. [in Russian].
22. Elkington, J. (2000). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing.

**Посилання на статтю:**

Федотова І.В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення / І. В. Федотова // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2020. – № 2 (12). – С. 94-101. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/94.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.02.2020.13. DOI: 10.5281/zenodo.4243082.

**Reference a JournalArticle:**

Fedotova I.V. Enterprise viability management: essence and conceptual framework / I. V. Fedotova // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2020. – № 2 (12). – С. 94-101. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/94.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.02.2020.13. DOI: 10.5281/zenodo.4243082.

