

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

НА ТЕМУ

Розробка моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах
нестабільності (повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

Здобувач студент групи 6.0739-пм-з Шуляк Роман Миколайович _
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник д.ф.н., проф. Нікітенко В.О. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: _____
(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК _____ к.е.н., доц. Крайнік О.М. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Заступник Голови ЕК _____ д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. _____

Член ЕК _____ д.ф.н., проф. Воронкова В.Г. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК доктор наук з держ. управління, проф. Ажажа М.А. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК _____ к.е.н., доц. Мороз О.С. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК старший лаборант Ковальова М.В. _____
(підпис) (прізвище та ініціали) (підпис)

Запоріжжя, 2024 р.

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:

Зав. кафедрою д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ “27”12. 2024 р.
(підпис) (дата)

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи **6.0739-пм-з Шуляк Роман Миколайович**

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему Розробка моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах
нестабільності

(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “26”12.2023 р. №2215-с

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту **10.05.2024**
(тиждень або дата)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи. 1. Гіпотеза дослідження. 2. Формулювання мети, завдань та концепції дослідження. 3. Визначення предмета і об'єкта дослідження. 4. Вибір методології дослідження – методів і підходів. 5. Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел. 6. Формулювання плану дослідження. *(матеріали з теми, що досліджується)*

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи 1. Теоретико-методологічні засади інноваційних підходів до розвитку промислового підприємства. 2. Аналіз інноваційних підходів організації промислового підприємства. 3. Напрями удосконалення інноваційних підходів до розвитку промислового підприємства. *(основні завдання дослідження)*

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі

Таблиця 1 – Структурно-логічна схема процесу формування антикризової програми підприємства.

Таблиця 2 – Типова структура антикризової програми підприємств

Таблиця 3 – Стадії та фази розвитку кризи на етапі її локалізації

Таблиця 4 - «Ефект фонтану» кризових явищ на кривій життєвого циклу підприємства

(обов'язкові таблиці, графіки, рисунки тощо)

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.

(назва розділу)

д.ф.н., проф. Нікітенко В.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

(назва розділу)

д.ф.н., проф. Нікітенко В.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Фактичне виконання
1	Проаналізувати наукові засади становлення і розвитку сталого розвитку промислового підприємства	27.01.24	виконано
2	Розкрити зарубіжні моделі сталого розвитку промислового підприємства	27.02.24	виконано
3	З'ясувати методологічні засади становлення і розвитку сталого розвитку промислового підприємства;	15.03.24	виконано
4	Визначити впровадження інноваційних підходів до сталого розвитку промислового підприємства	28.03.24	виконано
5	Розглянути використання інноваційних підходів до сталого розвитку промислового підприємства;	15.04.24	виконано
6	Обґрунтувати формування концепції сталого розвитку промислового підприємства в умовах сучасних викликів	28.04.24	виконано
7	Дослідити напрями удосконалення інноваційних підходів до сталого розвитку промислового підприємства	05.05.24	виконано
8	Розробити практичні рекомендації удосконалення інноваційних підходів до сталого розвитку промислового підприємства	05.05.24	виконано
9	Оформлення роботи (Відгук наукового керівника та рецензія)	09.05.24	виконано
10	Підготовка презентації. Створення доповіді та слайдів для захисту.	10.05.24	виконано

Науковий керівник д.ф.н., проф. Нікітенко В.О. _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Нормоконтроль к.п.н., доц. Венгер О.М. _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Завдання прийняв до виконання здобувач студент групи 6.0739-пм-з Шуляк Р.М.

(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

“27.”12. 2023 р. _____

(дата)

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

РЕФЕРАТ

КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

*на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Промисловий менеджмент»*

на тему

Розробка моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності
(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

Об'ємні показники кваліфікаційної роботи: 68 стор. тексту; 4 таблиць;
84 використаних джерел інформації.

Об'єктом дослідження є процес розробки моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності.

Метою бакалаврської роботи є аналіз існуючих моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності та визначення можливостей і доцільності їх застосування для конкретного підприємства в умовах сучасного ринку та повоєнного відновлення України.

Завдання бакалаврської роботи: 1) проаналізувати наукові засади розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності ; 2) розкрити зарубіжні концепції розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності; 3) з'ясувати методологічні засади становлення і розвитку підприємства як складної соціальної системи; 4) визначити впровадження інноваційних підходів до розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності; 5) розглянути використання інноваційних підходів до розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності ; 6) обґрунтувати формування концепції цифровізації в моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності; 7) дослідити напрями удосконалення інноваційних підходів до розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності; 8) розробити практичні рекомендації удосконалення розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності.

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи.

Результати кваліфікаційної роботи для промислових підприємств можуть мати декілька можливих застосувань:

- 1. Розробка нових матеріалів та технологій виробництва:** Якщо дослідження стосується нових матеріалів чи технологій, його результати можуть бути використані для створення нових виробничих процесів або покращення існуючих. Це може включати впровадження інноваційних матеріалів, що підвищують якість продукції або знижують витрати на виробництво.
- 2. Покращення виробничих стандартів та регуляцій:** Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення виробничих стандартів та регуляцій, зокрема щодо якості продукції, безпеки праці та енергоефективності виробництва. Це може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зниженню екологічного впливу.
- 3. Оптимізація процесів управління виробництвом:** Дослідження може зосереджуватися на оптимізації процесів управління виробництвом, включаючи планування, розподіл ресурсів, контроль витрат та управління ризиками. Це дозволить підприємству підвищити ефективність використання ресурсів та зменшити витрати.
- 4. Підвищення стійкості до зовнішніх факторів:** Якщо дослідження стосується впливу зовнішніх факторів, таких як економічні кризи або природні катастрофи, його результати можуть бути використані для розробки більш стійких виробничих процесів та структур. Це допоможе підприємству краще підготуватися до можливих загроз і зменшити ризики.
- 5. Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище:** Дослідження, спрямовані на зниження екологічного впливу виробництва, можуть включати впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення викидів CO₂. Це дозволить підприємству відповідати вимогам екологічного законодавства та сприяти сталому розвитку.

Практичне значення. Результати дослідження мають безпосередню практичну значущість для менеджерів, керівників та фахівців з управління людськими ресурсами, оскільки вони надають інструменти та методи для покращення організаційних процесів і досягнення стратегічних цілей. Практичне застосування результатів кваліфікаційної роботи в промисловості може бути дуже значущим. Результати дослідження можуть допомогти в розробці нових екологічних матеріалів, які мають покращені властивості, такі як міцність, теплоізоляція, стійкість до вогню тощо. Також, можливе впровадження нових технологій, які зроблять промисловий процес більш ефективним і економічно доцільним. Результати дослідження в галузі управління промисловими проектами можуть бути використані для впровадження ефективних стратегій планування, координації та контролю за проектами, що допоможе уникнути затримок та перевищення бюджету.

Елементи наукової новизни в кваліфікаційній роботі.

□ **Інноваційна модель сталого розвитку:** Запропонування нової моделі, яка враховує специфіку нестабільних економічних умов, адаптуючись до швидких змін у зовнішньому середовищі. Це може включати інтеграцію різних підходів до управління ризиками, ресурсами та стратегіями розвитку.

□ **Нові підходи до управління ризиками:** Розробка та впровадження нових методик і інструментів для ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, пов'язаних з нестабільністю. Це може включати нові методи прогнозування та реагування на економічні, соціальні та екологічні виклики.

□ **Комплексна оцінка стійкості підприємства:** Введення нових критеріїв та показників для оцінки стійкості промислового підприємства, які враховують не тільки фінансові, але й екологічні та соціальні аспекти. Це може включати розробку інтегрованих показників ефективності та стійкості.

□ **Оптимізація ресурсів в умовах нестабільності:** Розробка нових підходів до оптимізації використання ресурсів (матеріальних, людських, фінансових) в умовах нестабільності. Це може включати методи підвищення енергоефективності, зниження відходів, оптимізації логістики та управління запасами.

□ **Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ):** Інтеграція принципів КСВ у модель сталого розвитку, що забезпечить довгострокову стабільність та позитивний вплив на громаду та навколишнє середовище. Це може включати нові підходи до взаємодії з зацікавленими сторонами та соціальних інновацій.

Ключові слова та словосполучення: сталий розвиток, промислове підприємство, антикризове управління, інноваційні підходи, ефективність, якість, екологічність.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Шуляка Романа Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Розробка моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності»

Розробка моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад становлення і розвитку промислових підприємств як складних соціально-економічних систем. В рамках дослідження проаналізовано інноваційні підходи до розвитку організацій промислового сектору в умовах цифровізації. Основні напрями удосконалення включають впровадження нових технологій та методів управління, які враховують специфіку цифрової трансформації. Розроблено модель промислового підприємства, яка використовує інноваційні підходи для забезпечення сталого розвитку в умовах нестабільності. Ця модель розглядає підприємство як складну соціально-економічну систему, що функціонує в цифровому середовищі. Важливими компонентами моделі є адаптивні стратегії управління, інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності та оптимізація використання ресурсів.

SUMMARY

Qualification work of the bachelor's degree of Shuliak

Roman

(surname, name, patronymic)

on the topic "Development of a model of sustainable development of an industrial enterprise in conditions of instability"

The development of a model of sustainable development of an industrial enterprise in conditions of instability is devoted to the study of theoretical and methodological foundations of the formation and development of industrial enterprises as complex socio-economic systems. The study analyses innovative approaches to the development of industrial sector organisations in the context of digitalisation. The main areas of improvement include the introduction of new technologies and management methods that take into account the specifics of digital transformation. The article develops a model of an industrial enterprise that uses innovative approaches to ensure sustainable development in the face of instability. This model considers an enterprise as a complex socio-economic system operating in a digital environment. Important components of the model are adaptive management strategies.

ЗМІС
Т

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	21
1.1 Теоретико-методологічні засади сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності	21
1.2 Понятійно-категоріальний апарат сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності	26
1.3 Зарубіжний досвід удосконалення моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності	33
Висновки до першого розділу.....	38
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА ПРОЕКТУ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	40
2.1 Формування проекту антикризових заходів з метою удосконалення моделей сталого розвитку.....	40
2.2 Практичні рекомендації щодо розробки антикризових програм моделей сталого розвитку промислового підприємства	48
Висновки до другого розділу.....	56
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	59

ВСТУП

В сучасних умовах економічної нестабільності та зростаючих екологічних і соціальних вимог до бізнесу, проблема сталого розвитку промислових підприємств набуває особливої актуальності. Розробка моделей сталого розвитку стає ключовим завданням для підприємств, що прагнуть забезпечити довгострокове зростання і збереження конкурентоспроможності на ринку. Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності, що забезпечує не тільки фінансову стабільність, але й зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та покращення соціальних умов.

В умовах нестабільності, спричиненої як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, підприємства стикаються з численними викликами, що вимагають адаптації стратегій управління та операційної діяльності. Зміни на ринках, технологічні інновації, зміни в законодавстві та соціальні очікування створюють нові умови, до яких бізнес має швидко адаптуватися. У цьому контексті розробка моделей сталого розвитку дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості для свого зростання.

Теоретичні засади сталого розвитку включають концепції, що розкривають взаємозв'язок між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю. Важливою частиною цього процесу є інтеграція принципів сталого розвитку в стратегії і плани підприємств, а також розробка конкретних заходів для їх реалізації.

Методологічні підходи до розробки моделей сталого розвитку передбачають використання системного і ситуаційного підходів, аналіз зовнішнього середовища, управління ризиками, а також інструментів стратегічного планування. Важливим аспектом є розробка і впровадження індикаторів сталого розвитку, що дозволяють оцінювати ефективність діяльності підприємства з точки зору сталого розвитку.

Таким чином, розробка моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності є необхідною умовою для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності і успішного функціонування в сучасному динамічному середовищі. Цей процес вимагає комплексного підходу, що поєднує теоретичні знання, методологічні інструменти та практичні кроки для досягнення сталого розвитку. Ефективна реалізація моделей сталого розвитку потребує не лише теоретичних знань і методологічних підходів, але й практичних дій з боку керівництва підприємств. Зокрема, необхідно розробити і впровадити систему моніторингу та оцінки результатів, що дозволить своєчасно виявляти проблеми і коригувати стратегії.

Одним з ключових аспектів сталого розвитку є інтеграція екологічних і соціальних критеріїв у процес прийняття рішень. Це включає впровадження екологічно чистих технологій, зменшення викидів шкідливих речовин і відходів, ефективне використання ресурсів і енергії. Соціальні аспекти охоплюють забезпечення належних умов праці, розвиток людського капіталу, дотримання прав людини і участь у розвитку місцевих громад.

Управління ризиками також є важливим елементом моделі сталого розвитку. Це включає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку ймовірності їх виникнення та можливого впливу на діяльність підприємства, а також розробку заходів для мінімізації негативних наслідків. В умовах нестабільності цей аспект набуває особливого значення, оскільки дозволяє підприємству бути гнучким і швидко адаптуватися до змін.

Одним з ефективних інструментів стратегічного планування є використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка допомагає підприємству оцінювати свою діяльність з різних точок зору: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку. Цей підхід дозволяє керівництву підприємства отримувати комплексну картину його ефективності і вчасно реагувати на виклики. Також варто зазначити, що впровадження інноваційних технологій є важливим чинником сталого розвитку. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити витрати і вплив на навколишнє

середовище, а також створює нові можливості для розвитку бізнесу. Розвиток людського капіталу є ще одним важливим аспектом сталого розвитку. Підприємства повинні інвестувати в навчання і підвищення кваліфікації своїх працівників, створювати умови для їх професійного і особистісного розвитку, а також забезпечувати справедливу оплату праці і соціальні гарантії. Це не лише сприяє підвищенню ефективності праці, але й створює позитивний імідж підприємства в суспільстві.

Таким чином, розробка і впровадження моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності є комплексним процесом, що вимагає врахування багатьох факторів і використання різних підходів. Цей процес потребує не лише теоретичних знань і методологічних інструментів, але й активної участі керівництва підприємства, інвестування в інновації і розвиток людського капіталу, а також постійного моніторингу і оцінки результатів. Забезпечення сталого розвитку є ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності і успішного функціонування підприємства в сучасному динамічному середовищі.

Розробка моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності тісно пов'язана з антикризовим управлінням. Сталий розвиток спрямований на забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства шляхом гармонійного поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів. Водночас антикризове управління зосереджується на оперативному реагуванні на кризові ситуації, які можуть виникнути через різноманітні внутрішні та зовнішні фактори.

Антикризове управління є невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку, оскільки дозволяє підприємству бути готовим до несподіваних змін і викликів. Ефективне антикризове управління включає кілька ключових елементів, які також є важливими для сталого розвитку:

1. Аналіз і моніторинг ризиків: Однією з основних функцій антикризового управління є ідентифікація та оцінка потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це дозволяє підприємству вчасно вживати заходів для їх

мінімізації або усунення. Аналогічно, сталий розвиток передбачає постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з метою своєчасного реагування на зміни.

2. Гнучкість і адаптивність: Антикризове управління передбачає здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов і змін на ринку. Це включає в себе розробку і впровадження нових стратегій, технологій і процесів, що також є ключовим аспектом сталого розвитку. Гнучкість дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики і використовувати можливості для зростання.

3. Планування і прогнозування: Ефективне антикризове управління базується на детальному плануванні і прогнозуванні можливих сценаріїв розвитку подій. Це дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів і мати готові плани дій у разі настання кризових ситуацій. Сталий розвиток також вимагає стратегічного планування, яке враховує довгострокові цілі і можливі ризики.

4. Розвиток людського капіталу: Підготовка персоналу до роботи в умовах нестабільності і криз є важливим елементом як антикризового управління, так і сталого розвитку. Інвестиції в навчання і підвищення кваліфікації працівників підвищують їхню здатність ефективно реагувати на зміни і сприяють загальному розвитку підприємства.

5. Забезпечення фінансової стійкості: Одним з основних завдань антикризового управління є збереження фінансової стабільності підприємства під час кризи. Це включає в себе ефективне управління витратами, оптимізацію ресурсів і пошук нових джерел доходів. Сталий розвиток також передбачає фінансову стійкість як одну з ключових цілей, що забезпечує можливість інвестувати в екологічні та соціальні проекти.

Узагальнюючи, можна сказати, що розробка моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності значною мірою базується на принципах антикризового управління. Вони взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи підприємству можливість не лише пережити кризові періоди, але й використовувати їх як імпульс для сталого зростання і розвитку.

На сьогодні питання світової кризи, пов'язані як з причинами її виникнення, особливостями поширення, оцінками наслідків, розробкою антикризових заходів, є надзвичайно актуальними. Фахівці з різних країн, експерти МВФ, ЄЦБ, Світового банку займаються їх обговоренням, висловлюють ряд важливих наукових підходів, узагальнень та прогнозів. Актуальність даної теми полягає у тому, що на сучасному етапі економічного розвитку країни постає проблема управління фінансово нестабільними підприємствами, що обумовлює необхідність дослідження ефективної системи розробки антикризових заходів на підприємстві, яка дозволить не лише побороти кризу та попередити можливість її виникнення, але й забезпечити стабільний розвиток та функціонування підприємства у майбутньому. Термін «антикризове управління» виник порівняно недавно. Вважається, що причина його появи полягає в реформуванні української економіки і поступовому входженні України в зону кризового розвитку. Зовсім не очікували, що результатом реформ стане криза, але багато хто сьогодні розуміє, що з кризи економіку здатний вивести тільки новий тип управління. Таке управління й одержало назву «антикризового».

Динаміка національної економічної системи свідчить про недосконалість механізмів регулювання діяльності суб'єктів господарювання в умовах циклічного характеру розвитку, що проявляється у низці послідовних етапів, одним з яких є криза. Останнім часом спостерігається нестійка тенденція рівня результативності операційної діяльності промислових підприємств, що забезпечують перспективи піднесення всієї національної економіки. Це суттєво впливає на можливості забезпечення подальшого розвитку з використанням традиційних ресурсів. За таких умов необхідним є оптимальне поєднання традиційних та інноваційних заходів, спрямованих на подолання негативних наслідків кризових явищ різного рівня, оскільки використання нових розробок значно розширює можливості підприємства задовольняти потреби споживачів шляхом випуску продукції (товарів, робіт, послуг) більш високої якості і кількості, що приведе до зростання фінансових результатів і створить підґрунтя запобігання погіршенню економічного стану суб'єкта господарювання. Враховуючи значний потенціал інновацій, притаманний промислового комплексу, даний напрямок досліджень є актуальним. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно її

керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

В умовах системної кризи в Україні майже 80 відсотків підприємств є збитковими або працюють на межі збитковості. Одним із шляхів виживання і подальшого розвитку таких підприємств, як свідчить світовий досвід, є їх реформування і реструктуризація.

Для інших підприємств, які працюють більш-менш ефективно, антикризова політика також є актуальним питанням, тому що дозволяє шляхом комплексного реформування всіх сторін своєї діяльності постійно і гнучко пристосовуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища і забезпечувати високу конкурентоспроможність його продукції на вітчизняному і світових ринках. Головна мета антикризових заходів на підприємстві полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування і високий потенціал розвитку в майбутньому.

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни. Антикризова програма розробляється на підставі проведеного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який передбачає:

- здійснення комплексної діагностики результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, вивчення динаміки найважливіших показників діяльності;
- визначення обсягу, структури і періоду погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- визначення основних причин виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;

- оцінку масштабів і можливих наслідків подальшого поглиблення кризових явищ і терміну виникнення ситуації банкрутства;

- оцінку внутрішніх можливостей підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ

При написанні магістерської роботи використано кращий світовий і вітчизняний досвід антикризової політики, чинне законодавство України, найновішу вітчизняну та зарубіжну економічну літературу. Зокрема використані праці таких авторів як Аскінадзе Д., Афонін А. С., Батенко Л. П., В. Воронкова, О.Мороз, Бондарчук Р., Борисов В., Глазов М., Катков В. М., Козляківська О. І., Кузнецов А., Нестерчук В. П., Нільсен К., Терещенко О. О., Тютюнник А. та інших.

Разом з тим важливі аспекти формування і розвитку теоретичної і практичної бази для забезпечення політики сталого розвитку підприємств в умовах становлення ринкових відносин не дістали ще необхідного розвитку.

В даній магістерській роботі розглянуто антикризову політику у всьому комплексі її проблем, та пропонуються конкретні заходи сталого розвитку у діяльності підприємства. При цьому приймаються до уваги не тільки можливі масштаби кризи, але і її різні форми, зміст, причини і наслідки. Виходячи з цього, необхідно зазначити, що тема даної дипломної роботи набуває в наш час неабиякої актуальності та значущості. *Актуальність теми*, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету та зміст.

Метою магістерської роботи є розгляд існуючих моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності та визначення можливостей і доцільності їх застосування для конкретного підприємства в умовах сучасного ринку та повоєнного відновлення України.

Реалізація поставленої мети здійснювалась шляхом вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретико-методологічні засади моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності;

- вивчення понятійно-категоріального апарату моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності;
- аналіз зарубіжного досвіду моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності;
- розробка проекту антикризових заходів на підприємстві.

Предметом дослідження є соціально – закономірності формування моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності.

Об'єктом дослідження є процес розробки моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених в області політики сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності. У роботі використані звіти про світовий розвиток, статистичні дані про економічний розвиток України, звітні дані підприємства. В процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням ПЕОМ.

Створення на підприємстві системи формування моделі сталого розвитку та антикризового управління має базуватися на певних принципах, дотримання яких дозволить забезпечити її ефективне функціонування у майбутньому. Серед таких принципів фахівці виділяють своєчасну діагностику кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повну реалізацію внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Оскільки ми розглядаємо моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності, то антикризове управління на підприємстві виступає як постійно діюча система, а її функціонування пов'язане з прийняттям значної кількості управлінських рішень. Антикризові управлінські рішення, на думку дослідників, мають прийматися на основі достовірної інформації, їх масштаб

і спрямованість мають відповідати типу кризи на підприємстві та швидкості її поширення, рішення різних суб'єктів антикризового управління мають узгоджуватися між собою, кожне рішення має обиратися як оптимальне з декількох можливих варіантів, спрямовуватися на конкретного виконавця і доводитися у зрозумілій для нього формі, прийняті рішення мають виконуватися в максимально можливому обсязі. Порушення вказаних принципів не дозволить отримати очікуваних ефектів від антикризових заходів або навіть може призвести до поглиблення кризи на підприємстві.

Методологічною основою роботи є діалектичний метод пізнання. Методику дослідження склали методи: аналізу та узагальнень, вибіркового дослідження, формально-логічний, системно-структурний, порівняльно- правовий, раціональний, статистичний, історичний.

Наукова новизна магістерської роботи:

- сформульовано методологічні підходи до розробки моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності;
- з'ясовано удосконалення моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності, антикризового управління та виконання конкретних заходів на підприємстві;
- сформовано проект антикризових заходів, а саме відкриття відділу антикризового управління, буде проведено набір групи людей, обов'язком яких буде дослідженням кризового стану підприємства та розробкой саме антикризових заходів для покращення фінансового стану підприємства в умовах ринку.

Практичне застосування антикризової програми передбачає систематичне використання таких додаткових інструментів, що забезпечують інноваційним заходам цілеспрямованість, як інвестиційна і маркетингова політика, що підтверджує актуальність і важливість цього напрямку подолання кризових явищ. Однак у складі окремих елементів антикризової програми відсутні посилання на використання інструментів інноваційної стратегії. Так, оцінка ступеня кризовості

стану підприємства традиційно здійснюється за допомогою низки тестів із застосуванням важливих фінансово-економічних індикаторів діяльності, що дають чітку відповідь для ідентифікації стану аналізованого суб'єкта господарювання. Практичне використання цих методичних підходів, окрім зазначеного аспекту, не позбавлене недоліків:

- в основу оцінки покладено насамперед фінансові показники, що не повною мірою характеризують економічний стан підприємства – це суперечить основним принципам економічної діагностики використання всієї наявної інформації, у тому числі пов'язаної з інноваційними напрямками подолання кризи;

- результати, отримані у ході застосування методичного підходу, значною мірою залежать від аналізованого періоду і вибірки підприємств, що ускладнює формування узагальнювальних критеріїв оцінки ступеня кризи для інших підприємств;

- з метою подальшого усунення наслідків або превентивних заходів отримані результати мають низьку корисність, оскільки характеризують лише поточний момент, і не вказують на перспективні напрямки стратегічного антикризового управління, в тому числі інноваційні, спроможні забезпечити суб'єкту господарювання економічну стійкість на довгострокову перспективу.

Усунення названих недоліків необхідно здійснити шляхом внесення показників, спроможних оцінити інноваційний потенціал підприємства, тобто його можливостей забезпечувати подальшу стабілізацію ситуації з використанням нетрадиційних для суб'єкта господарювання напрямків.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на всеукраїнській науковій конференції та за результатами яких опубліковані тези доповідей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Теоретико-методологічні засади сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності

Розробка моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності вимагає комплексного підходу, що включає теоретико-методологічні засади. Основою цього підходу є концепції сталого розвитку, які охоплюють економічний, екологічний та соціальний аспекти. Економічний аспект включає забезпечення стабільного фінансового становища підприємства, ефективне використання ресурсів, інновації та підвищення конкурентоспроможності. Екологічний аспект передбачає мінімізацію впливу на навколишнє середовище, впровадження екологічно чистих технологій та управління відходами. Соціальний аспект включає забезпечення належних умов праці, дотримання прав працівників та участь у соціальних програмах.

Теоретичні основи також включають системний підхід, який розглядає підприємство як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, таких як виробництво, маркетинг, фінанси та персонал, а також ситуаційний підхід, який передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних умов і контексту зовнішнього середовища.

Методологічні засади включають аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, що вивчає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, а також SWOT-аналізу, який оцінює сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози. Інструменти стратегічного планування, такі як Balanced Scorecard, розробка збалансованої системи показників для оцінки результативності діяльності підприємства, і матриця BCG, що аналізує портфель продуктів підприємства з точки зору їхнього ринкового становища і потенціалу росту, є важливими елементами методології.

Управління ризиками включає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку ймовірності виникнення ризиків і їхнього впливу, а також розробку заходів для зменшення негативних наслідків ризиків. Практичні кроки для впровадження моделі сталого розвитку включають моніторинг і контроль виконання планів та внесення коректив за необхідності, навчання і розвиток персоналу для відповідності новим вимогам і умовам, а також впровадження нових технологій і процесів для підвищення ефективності та зменшення екологічного впливу.

Розробка моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності є складним, але необхідним процесом, що вимагає комплексного підходу. Важливо враховувати як теоретичні, так і методологічні засади, а також активно впроваджувати практичні кроки для забезпечення стабільного і сталого розвитку підприємства.

Найважливішим методологічним положенням розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності є системний підхід до її здійснення.

По-перше, цей підхід ґрунтується на розумінні сутності підприємства як складної динамічної соціально-економічної, відкритої, недетермінованої системи. Антикризове управління діяльністю підприємства має ґрунтуватись на концептуальних положеннях теорії виникнення та поглиблення кризи, які передбачають системне бачення механізму функціонування підприємства [11 с. 67].

Суб'єкт антикризового управління має чітко уявляти основні функціональні елементи підприємства як системи, враховувати їхню роль та значення в розгортанні кризових явищ, можливості щодо усунення ознак кризового стану та забезпечення життєздатності підприємства. Зміст антикризового управління підприємством полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак недопущенні подальшого поглиблення кризи, а у відновленні здатності підприємства як мікро-економічної системи до самоорганізації, підтримки її внутрішнього та зовнішнього гомеостазу. Виконання цієї вимоги потребує певних дій щодо забезпечення працездатності усіх п'яти підсистем управління відповідно до теоретично визначених вимог. Насамперед це

стосується систем збирання та обробки інформації про стан системи та її зовнішнє середовище, забезпечення різноманітності методів планування та багатоваріантності рішень, що приймаються, координації прав та відповідальності окремих функціональних підсистем та структурних підрозділів, демократизації стилю управління підприємством.

По-друге, використання системного підходу в антикризовому управлінні обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів роботи, які мають бути проведені для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, що існують між ними і мають бути враховані при розробці плану заходів для забезпечення ефекту синергії [9, с. 63-65]. Антикризове управління підприємством має базуватися також на ситуаційному підході до управління, який активно розвивається починаючи з 60-х років минулого століття. Цей підхід, не відкидаючи концептуальних положень традиційних шкіл управління, акцентує увагу на потребі застосування специфічних прийомів та методів управління з урахуванням ситуації конкретного підприємства-об'єкта управління, тобто конкретний набір обставин, які впливають на конкретне підприємство в конкретний період часу.

Практичне застосування ситуаційного підходу в процесі антикризового управління передбачає:

- опанування теоретичних засад та типового інструментарію антикризового управління;
- критичну оцінку теоретичних концепцій та методик, визначення сильних та слабких аспектів, позитивних та негативних наслідків застосування;
- правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження - підприємства, що опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших факторів виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до гомеостатичного стану;
- розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з врахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей та завдань антикризового управління в

найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно.

Крім розглянутих вище трьох домінуючих підходів, у сучасній літературі з питань менеджменту поступово виокремлюються новітні підходи, які зараз перебувають у стадії формування, а саме: соціально-етичний та стабілізаційний менеджмент. Незважаючи на дискусійність та новизну цих підходів, їхні окремі наукові здобутки дозволяють суттєво поглибити розуміння сутності та специфіки антикризового управління [6 с. 87-90].

Соціально-етичний менеджмент орієнтує управлінський процес на зниження ймовірності або недопущення прийняття рішення, яке здатне завдати шкоди окремим об'єктам, що перебувають у сфері його впливу (постачальники, посередники, покупці, інші господарські партнери, персонал, власники, суспільство в цілому, зовнішнє суспільне та природне середовище тощо). Якщо все ж таки таке рішення мусить бути прийнято, то, за концепцією соціально-етичного менеджменту, необхідна розробка та впровадження достатньо вагомих компенсуючих заходів. Прийняття рішень у соціально-етичному менеджменті обов'язково передбачає розробку прогнозу наслідків кожного із запропонованих управлінських рішень з подальшою оцінкою допустимості їх прийняття. Якщо наслідки управлінського впливу не визнаються допустимими, вони мають бути виключені з розгляду [26, с.46-48].

В рамках розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності врахування наслідків окремих антикризових рішень визнається надзвичайно важливим. При цьому оцінка наслідків має проводитися виокремлено відносно впливу антикризових заходів на дві соціальні групи: працівників підприємства та його власників. Інтереси першої соціальної групи пов'язані зі збереженням робочих місць та заробітної плати за досягнуті результати праці.

Якщо антикризові заходи потребують скорочення чисельності персоналу (внаслідок того, що вона визнається надмірною, робоча сила використовується неефективно, у зв'язку з диверсифікацією, скороченням обсягів діяльності тощо), то план фінансового оздоровлення має враховувати необхідність компенсаційних виплат робітникам, що скорочуються, відповідно до вимог чинного законодавства [30, с.12-15].

Якщо для прискорення розрахунків з кредиторами або для недопущення поглиблення кризи необхідно вжити непопулярних заходів, що стосуються персоналу (переведення на режим неповного робочого Дня, перегляд посадових окладів та відрядних розцінок, загального підходу до оплати праці тощо), то такі заходи мають супроводжуватися поясненням їх мети та необхідності проведення. Це полегшить сприйняття нововведень, послабить опір та незадоволення персоналу, сприятиме продуктивній праці, яка так необхідна для виходу з кризи. У процесі антикризового управління не можна ігнорувати й економічні інтереси власників підприємства. Наприклад, якщо вони орієнтовані на збереження власності та контролю над підприємством, то пропозиції щодо збільшення статутного фонду шляхом залучення нових співвласників, капіталізації боргу (трансформації боргових зобов'язань в акції), злиття та приєднання є неприйнятними і мусять бути виключені з множини допустимих антикризових альтернатив.

Специфічність розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності обумовлює потребу вивчення та творчого використання концепції стабілізаційного менеджменту, який у сучасній літературі розглядається як окремий методологічний підхід, метою якого є забезпечення знаходження об'єкта управління в заданій ділянці значень параметрів або недопущення переходу цього об'єкта в некерований стан. Алгоритм прийняття рішень у рамках цього типу менеджменту передбачає такі додаткові види робіт, як дослідження динаміки зміни параметрів об'єктів управління; оцінка часу, протягом якого мають бути реалізовані управлінські дії та отримані результати (тобто часу, впродовж якого об'єкт із заданою вірогідністю буде контрольованим); розподіл часу на операції підготовки, прийняття та виконання рішень з метою запобігання погіршенню стану об'єкта та завчасному переходу в некерований стан; генерація компенсуючих впливів, які зменшують прояви проблемної ситуації до отримання позитивного результату прийнятого управлінського рішення [27, с. 69].

Антикризове управління можна розглядати як подальший розвиток концепції стабілізаційного менеджменту, оскільки одним з його завдань є стабілізація ситуації, недопущення подальшого поглиблення кризи. Виходячи

з теоретичних засад стабілізаційного менеджменту, можна пояснити вагомість фактора часу в процесі антикризового управління, необхідність поєднання тактичних (за суттю стабілізаційних) та стратегічних (орієнтованих на розвиток) рішень для виведення підприємства з стану кризи та недопущення її повторення в майбутньому. Антикризове управління має враховувати, по-перше, рухливість зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, швидкість змін його окремих параметрів та інтенсивність їхнього впливу на стан підприємства; по-друге, тривалість циклу управління, тобто час від прийняття рішення до отримання його результату. Отже, по-перше, істотним обмеженням антикризового процесу є часові обмеження, тобто наявний час для реалізації відповідних заходів; по-друге, антикризове управління має бути організоване таким чином, аби вірогідність перебування об'єкта управління в керованому стані протягом циклу управління відповідала або була вище заданого рівня, тобто протягом реалізації антикризової програми не повинно відбуватися катастрофічного погіршення ситуації. Використання стратегічного підходу дає можливість визначати зміст антикризового управління як процесу формування загального плану виведення підприємства зі стану кризи, який розроблюється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства, стану зовнішнього оточення, часових і ресурсних обмежень антикризового процесу. Стратегічне мислення обумовлює необхідність проведення в перебігу антикризового управління оцінки та прогнозування впливу зовнішнього середовища на виникнення, поглиблення та можливість подолання кризових явищ, дослідження стратегічної позиції підприємства як необхідної передумови його виживання.

Стратегічний підхід має домінувати в діяльності антикризового менеджера, саме він обумовлює вимоги, що ставляться до фахівця такої спеціалізації [19, с. 38-42]. Основними серед них є такі:

- вміння моделювати ситуацію, будувати причинно-ланцюгові зв'язки між окремими проблемами, напрямками діяльності, прогнозувати наслідки окремих рішень та дій;
- здатність виявити необхідність змін та готовність реагувати на них, творчий підхід та готовність до дій в умовах непередбачуваних ситуацій;

– здатність до розробки стратегії змін, розробки багатоваріантних пропозицій щодо фінансового оздоровлення підприємства з подальшим обґрунтуванням найбільш прийняттого та ефективного варіанта;

– здатність реалізувати розроблену стратегію, незважаючи на опір внутрішнього середовища, окремих працівників та керівників, неочікуваних змін зовнішнього характеру.

В основу антикризового управління повинна бути покладена парадигма ресурсного підходу до пояснення успіху підприємства. Її відмітна особливість полягає в орієнтації не на вибір ринку діяльності та його зміну в разі несприятливої кон'юнктури, а на дослідження сильних та слабких аспектів конкретного підприємства, на вивчення можливостей завоювання та збереження його конкурентних переваг. Відповідно у перебігу антикризового управління необхідно визначати та аналізувати стратегічні ресурси підприємства, забезпечувати їх перетворення спочатку на потенціал успіху, а потім на стратегічні фактори успіху підприємства. Саме ресурсні обмеження, тобто наявність стратегічного потенціалу або передумов для його формування, визначають можливості та результативність програм фінансового оздоровлення підприємства.

Особливе значення для адаптації ресурсів до змін зовнішнього середовища та трансформації потенціалу успіху на фактори успіху мають так звані „мета-ресурси" (маркетинг, операційний та фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу та організації), якість яких є визначальною для досягнення фінансового оздоровлення. Антикризове управління має застосовувати також здобутки та надбання проектного управління, яке базується на ідеї визначення переліку, оцінки вірогідних термінів та контролі критичного шляху усього комплексу заходів, необхідних для досягнення певної мети (здійснення проекту). Активний розвиток сфери застосування цього методу дає можливість суттєво знизити неузгодженість у використанні окремих ресурсів, скоротити тривалість виконання усього комплексу робіт, зменшити кількість ресурсів, та відповідно - вартість програми.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності

Понятійно-категоріальний апарат розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності включає основні терміни та поняття, що характеризують цей процес. Центральним поняттям є "сталий розвиток", що передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства, спрямоване на забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності. Економічна стійкість охоплює такі категорії, як фінансова стабільність, оптимізація використання ресурсів, інноваційність і підвищення продуктивності, що сприяють зростанню конкурентоспроможності. Екологічна стійкість включає поняття мінімізації впливу на довкілля, екологічно чисті технології, зменшення викидів та управління відходами, а також раціональне використання природних ресурсів та енергоефективність. Соціальна стійкість охоплює забезпечення безпечних та комфортних умов праці, дотримання прав працівників, участь у соціальних програмах, підтримку місцевих громад та розвиток людського капіталу. Поняття "антикризове управління" тісно пов'язане зі сталим розвитком і включає ідентифікацію та оцінку ризиків, гнучкість та адаптивність, планування і прогнозування, а також оперативне реагування на кризові ситуації.

Системний підхід розглядає підприємство як комплексну систему взаємопов'язаних елементів, таких як виробництво, маркетинг, фінанси та персонал, що взаємодіють і впливають на загальну ефективність. Ситуаційний підхід акцентує увагу на необхідності адаптації управлінських рішень до конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, враховуючи зміни в ринкових умовах, технологіях, законодавстві та соціальних очікуваннях. Аналіз зовнішнього середовища включає використання PEST-аналізу для оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів і SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз.

Управління ризиками охоплює ідентифікацію потенційних загроз, оцінку ймовірності їх виникнення та впливу, а також розробку заходів для мінімізації негативних наслідків. Стратегічне планування базується на використанні таких інструментів, як Balanced Scorecard для оцінки результативності діяльності підприємства з різних точок зору та матриця BCG для аналізу продуктового портфеля підприємства з точки зору ринкового зростання та частки ринку. Практичні кроки для впровадження моделі сталого розвитку включають постійний моніторинг і контроль виконання планів, підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх професійних і особистісних навичок, впровадження нових технологій та інноваційних процесів для підвищення ефективності, продуктивності та екологічної стійкості підприємства. Антикризове управління тісно пов'язане зі сталим розвитком і включає ідентифікацію та оцінку ризиків, гнучкість та адаптивність підприємства, планування і прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій, а також оперативне реагування на кризові ситуації для мінімізації їх негативного впливу. Системний підхід розглядає підприємство як комплексну систему з взаємопов'язаними елементами, такими як виробництво, маркетинг, фінанси та персонал, що взаємодіють і впливають на загальну ефективність діяльності. Ситуаційний підхід підкреслює необхідність адаптації управлінських рішень до конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, враховуючи зміни в ринкових умовах, технологіях, законодавстві та соціальних очікуваннях.

Управління ризиками охоплює процес ідентифікації потенційних загроз, оцінки ймовірності їх виникнення та впливу на підприємство, а також розробку заходів для мінімізації негативних наслідків ризиків. Стратегічне планування включає визначення довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення, використовуючи такі інструменти, як Balanced Scorecard для оцінки результативності діяльності підприємства з різних точок зору, та матриця BCG для аналізу продуктового портфеля підприємства з точки зору ринкового зростання та частки ринку.

Моніторинг і контроль виконання планів є важливими для досягнення поставлених цілей сталого розвитку, дозволяючи своєчасно вносити необхідні

корективи. Розвиток людського капіталу передбачає інвестиції в навчання і підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх професійних і особистісних навичок для відповідності новим вимогам і умовам ринку. Впровадження нових технологій та інноваційних процесів сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та екологічної стійкості підприємства. Таким чином, понятійно-категоріальний апарат розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності включає інтеграцію економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності, використання системного і ситуаційного підходів, аналіз зовнішнього середовища, управління ризиками і стратегічне планування, а також впровадження практичних кроків для досягнення сталого розвитку.

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напряму управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричинює різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень [19, с. 68].

Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміну «антикризове управління», тлумачення його сутності є неоднозначним. У зв'язку з цим, для розробки обґрунтованих пропозицій щодо антикризового управління, необхідно передусім уточнити його значення. Зважаючи на те, що точний переклад слова «crisis» означає – «перелом», crisis management – це управління найбільш кризовими («переломними») ситуаціями. В західній літературі антикризовий менеджмент часто визначається як діяльність, яка необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання, при цьому основна увага акцентується саме на виживанні. Водночас підкреслюється позитивний характер криз, а антикризовий менеджмент визначається як створення інструментів, які дозволяють повідомити про наближення переломного періоду та необхідності розробки нового курсу розвитку.

У вітчизняній літературі антикризове управління розглядається як

система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження і на усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур (таких, як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація). Дослідженню проблем антикризового управління банками, банківською системою присвячено певна кількість робіт зарубіжних та вітчизняних науковців, але не всі вони мають комплексний характер, не завжди охоплюють всі його аспекти. На сьогодні у вітчизняній та у зарубіжній науковій літературі використовуються різні терміни та визначення для його окреслення. У процесі виявлення потреби антикризового управління визначається основна мета антикризових заходів - стан в майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути.

Отже, на основі вищевикладеного, можна зазначити, що сутність антикризового управління полягає у об'єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї та недопущення наступних кризових явищ.

Антикризове управління, як і будь-який інший вид управління, виконує п'ять основних функцій: планування; організацію; мотивацію, координацію та контроль за виконанням цілей. Прийняття рішення і комунікаційний процес є сполучними ланками між зазначеними функціями.

Понятійно-категоріальний апарат розробки моделі сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності включає кілька ключових елементів. Сталий розвиток – це багатокомпонентний підхід, що поєднує економічну, екологічну та соціальну стійкість. Економічна стійкість означає фінансову стабільність, оптимізацію використання ресурсів і впровадження інновацій. Екологічна стійкість передбачає мінімізацію впливу на навколишнє середовище, впровадження екологічно чистих технологій і раціональне використання ресурсів. Соціальна стійкість включає забезпечення належних умов праці, розвиток людського капіталу та підтримку місцевих громад. Антикризове управління відіграє важливу роль у сталому розвитку, забезпечуючи підприємству

можливість швидко реагувати на кризові ситуації та адаптуватися до змін. Воно включає ідентифікацію та оцінку ризиків, розробку планів для мінімізації їх впливу та гнучке реагування на кризи. Системний підхід розглядає підприємство як єдину систему, де всі елементи взаємодіють між собою, тоді як ситуаційний підхід наголошує на необхідності адаптації рішень до конкретних умов. Стратегічне планування є важливим інструментом, який допомагає визначити довгострокові цілі підприємства та шляхи їх досягнення. Balanced Scorecard дозволяє оцінити ефективність діяльності з різних точок зору, а матриця BCG аналізує продуктовий портфель з точки зору ринкового зростання та частки ринку. Моніторинг і контроль виконання планів забезпечують можливість своєчасно вносити корективи для досягнення цілей.

Розвиток людського капіталу та впровадження інноваційних технологій є необхідними для підвищення продуктивності та екологічної стійкості підприємства. Інвестиції в навчання працівників і розвиток їхніх навичок сприяють адаптації до нових умов та підвищують ефективність роботи. Впровадження нових технологій дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Таким чином, понятійно-категоріальний апарат сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності охоплює різні аспекти, від економічної та екологічної стійкості до соціальної відповідальності та антикризового управління. Інтеграція цих елементів дозволяє підприємству не тільки ефективно реагувати на виклики, але й використовувати можливості для сталого зростання і розвитку.

1.3 Зарубіжний досвід моделей сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності

Зарубіжний досвід моделей сталого розвитку промислових підприємств в умовах нестабільності надає цінні уроки для впровадження ефективних стратегій у

різних економічних і політичних контекстах. Розглянемо декілька прикладів успішних підходів, застосованих у різних країнах.

Німеччина: Індустрія 4.0

Німеччина є одним із лідерів у впровадженні концепції Індустрії 4.0, яка передбачає інтеграцію сучасних технологій, таких як Інтернет речей (IoT), великі дані, штучний інтелект і робототехніка, у виробничі процеси. Цей підхід дозволяє підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати, покращити якість продукції та знизити негативний вплив на навколишнє середовище. Важливим аспектом німецького підходу є також підвищення кваліфікації працівників для роботи з новими технологіями, що сприяє розвитку людського капіталу.

Швеція: Екологічні інновації

Швеція відома своєю екологічною орієнтацією та впровадженням інноваційних екологічних технологій. Багато промислових підприємств у Швеції активно впроваджують енергоефективні технології, використовують відновлювані джерела енергії та зменшують викиди шкідливих речовин. Держава активно підтримує екологічні ініціативи через різноманітні програми фінансування та законодавчі стимули. Наприклад, підприємства, що впроваджують екологічно чисті технології, можуть розраховувати на податкові пільги та гранти.

Японія: Лін-виробництво

Японія є піонером у розробці та впровадженні концепції лін-виробництва, яка фокусується на усуненні втрат і підвищенні ефективності виробничих процесів. Лін-виробництво включає методики, такі як "точно вчасно" (Just-in-Time), 5S та кайдзен, що дозволяють зменшити витрати, скоротити час виробничого циклу та покращити якість продукції. Важливою складовою японського підходу є постійне вдосконалення процесів і залучення працівників до процесу оптимізації.

США: Корпоративна соціальна відповідальність

У Сполучених Штатах широко застосовується концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка передбачає активну участь підприємств у соціальних і екологічних програмах. Багато американських компаній інтегрують КСВ у свої бізнес-стратегії, реалізуючи проекти, спрямовані на підтримку місцевих громад, захист навколишнього середовища та розвиток працівників. Наприклад, такі компанії, як Google і Microsoft, активно інвестують у відновлювану енергію та програми зменшення викидів вуглецю.

Китай: Державна підтримка інновацій

Китай активно підтримує промислові підприємства у впровадженні інновацій та модернізації виробництва через державні програми та фінансування. Особлива увага приділяється розвитку зелених технологій і зменшенню екологічного впливу промисловості. Китайські підприємства, які впроваджують інноваційні технології та екологічні практики, отримують державні субсидії та пільгові кредити.

Південна Корея: Смарт-фабрики

Південна Корея активно впроваджує концепцію смарт-фабрик, які використовують передові технології для автоматизації виробничих процесів і підвищення їхньої ефективності. Смарт-фабрики застосовують IoT, великі дані, штучний інтелект та робототехніку для оптимізації виробництва, зменшення витрат і покращення якості продукції. Корейський уряд підтримує цю ініціативу через різноманітні програми фінансування та технічну допомогу підприємствам.

Таким чином, зарубіжний досвід показує, що успішні моделі сталого розвитку промислових підприємств в умовах нестабільності базуються на інтеграції інноваційних технологій, екологічних практик, розвитку людського капіталу та соціальної відповідальності. Кожна країна адаптує ці підходи до своїх специфічних умов і потреб, що дозволяє досягати високих результатів у забезпеченні сталого розвитку.

Німеччина є одним із лідерів у впровадженні концепції Індустрії 4.0, яка передбачає інтеграцію сучасних технологій, таких як Інтернет речей (IoT), великі

дані, штучний інтелект і робототехніка, у виробничі процеси. Індустрія 4.0 спрямована на створення "розумних фабрик", де всі компоненти виробничого процесу пов'язані та можуть взаємодіяти між собою в режимі реального часу. Це дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищувати їхню гнучкість і адаптивність до змін у попиті та умовах ринку.

Застосування Інтернету речей (IoT) у виробництві дозволяє збирати та аналізувати величезні обсяги даних з датчиків і пристроїв, що допомагає підприємствам виявляти неефективності, прогнозувати поломки обладнання та оптимізувати технічне обслуговування. Використання великих даних та аналітики дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення на основі реальної інформації, що знижує ризики і підвищує ефективність.

Штучний інтелект (ШІ) грає важливу роль у автоматизації виробничих процесів і підвищенні їхньої продуктивності. ШІ може використовуватися для оптимізації логістики, прогнозування попиту, управління запасами і навіть для контролю якості продукції. Наприклад, ШІ може аналізувати зображення продукції на конвеєрі та автоматично виявляти дефекти, що значно підвищує якість кінцевого продукту.

Багато промислових підприємств у Швеції активно використовують енергоефективні технології, відновлювані джерела енергії та зменшують викиди шкідливих речовин. Наприклад, компанія Volvo Cars впроваджує ініціативи з переходу на електричні та гібридні автомобілі, що сприяє зменшенню викидів CO₂. Держава підтримує такі ініціативи через програми фінансування та податкові пільги.

Одним із ключових аспектів шведського підходу до сталого розвитку є акцент на відновлюваних джерелах енергії. Швеція активно інвестує у вітрову, сонячну та гідроенергетику, що дозволяє країні значно знизити залежність від викопних видів палива та зменшити викиди парникових газів. Багато промислових підприємств використовують ці джерела енергії для живлення своїх виробничих процесів, що сприяє зменшенню екологічного сліду. Наприклад, компанія Vattenfall, одна з найбільших енергетичних компаній у Швеції, інвестує значні кошти у розвиток

вітрової та сонячної енергетики, забезпечуючи стійке постачання енергії для промислових і побутових споживачів.

Швеція також активно підтримує концепцію циркулярної економіки, яка передбачає мінімізацію відходів шляхом їх повторного використання, переробки та відновлення. Багато підприємств впроваджують стратегії з управління відходами, які дозволяють зменшити кількість сміття, що потрапляє на звалища, і використовувати відходи як сировину для нових продуктів. Наприклад, компанія ІКЕА реалізує програми зі збору та переробки старих меблів, що дозволяє зменшити екологічний вплив виробництва нових товарів і сприяє розвитку стійкої моделі споживання.

Важливим елементом шведського підходу є також розвиток інфраструктури для підтримки екологічних ініціатив. Держава активно інвестує у будівництво зарядних станцій для електромобілів, розвиток мережі громадського транспорту на електричній тязі та створення умов для використання велосипедів і пішого руху. Це дозволяє зменшити викиди парникових газів від транспорту та покращити якість повітря у містах.

Шведська модель сталого розвитку також передбачає активну участь громадян у екологічних ініціативах. Держава проводить просвітницькі кампанії та надає фінансову підтримку місцевим громадам для реалізації екологічних проєктів. Це сприяє формуванню екологічної свідомості населення та залученню широких верств суспільства до процесу сталого розвитку.

Загалом, шведський досвід демонструє, що сталий розвиток промислових підприємств може бути успішно реалізований через інтеграцію інноваційних екологічних технологій, підтримку відновлюваних джерел енергії, розвиток циркулярної економіки, покращення інфраструктури та активну участь громадян. Такий підхід дозволяє Швеції досягати високих показників екологічної стійкості та забезпечувати стабільний розвиток економіки.

Лін-виробництво (англ. Lean manufacturing) в Японії є ключовим підходом до управління виробництвом, який базується на ефективному використанні ресурсів і мінімізації втрат. Основні принципи цього підходу включають:

1. Точно вчасно (Just-in-Time): Цей підхід передбачає постачання матеріалів на виробництво саме тоді, коли вони потрібні, без надлишкових запасів. Це дозволяє зменшити витрати на зберігання і оптимізувати виробничий процес.

2. 5S: Це п'ять японських слів, що означають сортування (Seiri), систематизацію (Seiton), сьйво (Seiso), стандартизацію (Seiketsu) і самодисципліну (Shitsuke). Ці принципи спрямовані на створення організованого і безпечного робочого середовища, що дозволяє підтримувати високу продуктивність і якість.

3. Кайдзен: Це філософія постійного вдосконалення, що включає у себе постійні зусилля всіх працівників удосконалювати процеси виробництва. Кайдзен покликаний досягати інкрементальних покращень у всіх аспектах виробництва і управління.

Важливою частиною японського підходу є також культура взаємоповаги та співпраці між працівниками і керівництвом. Проактивна участь працівників у процесі вдосконалення і вирішенні проблем є ключовим фактором успіху лін-виробництва в Японії.

Цей підхід дозволяє підприємствам не лише знижувати витрати і підвищувати ефективність, а й створювати умови для сталого розвитку шляхом оптимізації використання ресурсів і зменшення відходів.

В Сполучених Штатах концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) дійсно відіграє значну роль у бізнес-стратегіях багатьох компаній. Google і Microsoft - приклади компаній, які активно інвестують у відновлювану енергію та програми зменшення викидів вуглецю. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише підтримувати екологічні та соціальні ініціативи, але й підвищує їхню репутацію серед споживачів та інвесторів.

Китайська держава дійсно активно підтримує промисловість у впровадженні інновацій та модернізації виробництва через різноманітні програми та фінансові заходи. Особлива увага зосереджується на розвитку зелених технологій і зменшенні екологічного впливу в промисловості. Наприклад:

1. Державні субсидії та фінансування: Китайські підприємства, які інвестують у зелені технології і екологічні ініціативи, можуть отримувати значну державну підтримку у вигляді субсидій на дослідження і розвиток, а також пільгові кредити для здійснення інвестицій.

2. Технологічний трансфер і інновації: Китайська влада активно стимулює технологічний трансфер та інновації в промисловості, сприяючи

впровадженню передових технологій і практик, які сприяють зменшенню викидів та покращенню ефективності виробництва.

3. Нормативно-правові ініціативи: Крім фінансової підтримки, уряд також впроваджує строгі нормативно-правові вимоги щодо зеленої економіки та стандартів екологічної безпеки, що стимулює підприємства до впровадження екологічно чистих технологій.

Вищезазначені заходи спрямовані на те, щоб підтримати стале розвиток китайської економіки, зменшити вплив на навколишнє середовище та підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Південна Корея дійсно активно впроваджує концепцію смарт-фабрик, спрямовану на застосування передових технологій для автоматизації та оптимізації виробничих процесів. Основні аспекти цієї ініціативи включають:

1. Використання передових технологій: Смарт-фабрики використовують Internet of Things (IoT), великі дані, штучний інтелект (AI) та робототехніку для збору та аналізу даних, автоматизації виробничих процесів, прогнозування попиту та управління запасами.

2. Цілісний підхід до оптимізації: Застосування цих технологій дозволяє зменшити витрати, збільшити ефективність виробництва, а також покращити якість продукції та виробничі процеси.

3. Підтримка урядом: Південнокорейський уряд активно підтримує цю ініціативу через різноманітні програми фінансування, технічну допомогу та стимулювання інновацій в промисловості. Це включає субсидії для впровадження нових технологій, підтримку досліджень та розвитку, а також навчання персоналу в галузі цифрових технологій.

Зазначені заходи допомагають Південній Кореї зберігати своє місце серед передових країн у сфері індустріальних інновацій та цифровізації виробництва.

Висновки до першого розділу

Теоретико-методологічні засади моделей сталого розвитку організацій базуються на інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів в управлінські практики. Ці засади включають принципи збалансованого розвитку, довгострокової стратегічної спрямованості та відповідального управління ресурсами.

Понятійно-категоріальний апарат моделей сталого розвитку охоплює такі ключові терміни, як екологічна ефективність, соціальна відповідальність,

економічна виправданість, зелена технологія, кругова економіка та інші. Ці поняття сприяють розумінню комплексності впливу діяльності організацій на оточуюче середовище та суспільство, а також розробці стратегій для їхнього поліпшення.

Зарубіжний досвід удосконалення моделей сталого розвитку показує, що країни, такі як Японія, США, Китай та Південна Корея, активно застосовують інноваційні підходи та технології для зменшення екологічного впливу та покращення соціальної відповідальності в промисловості. Це включає впровадження лін-виробництва, смарт-фабрик, програми зелених технологій, а також підтримку урядових ініціатив для сприяння сталому розвитку.

Загалом, розвиток моделей сталого розвитку організацій є ключовим напрямком для забезпечення економічного зростання, соціальної стабільності та збереження природних ресурсів у глобальному масштабі.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ПРОЕКТУ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1 Формування проекту антикризових заходів з метою удосконалення моделей сталого розвитку

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Найважливіша мета антикризової програми – стійкість роботи підприємства, що проявляється не тільки в досягненні необхідних показників платоспроможності та прибутковості, але і в підтримці їхнього рівня, що запобігає повторній кризу.

Фактичним результатом реалізації антикризової програми підприємства є постановка процесу регулярного управління. Для керівника це означає можливість прогнозувати ситуацію, відслідковувати поточну діяльність та впливати на неї у той момент, коли це необхідно. Основою регулярного управління на підприємстві є планування, що включає постійний контроль та коригування планів. При цьому сам процес планування може бути як комплексним і багатостороннім (що зазвичай зустрічається на великих підприємствах, що успадкували елементи організації із колишніх часів), так і обмежуватися набором кількох основних елементів.

При розробці та реалізації антикризових програм важливо звертати увагу на підвищення їх ефективності, тобто краще використання виділюваних ресурсів.

Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемне, він має бути належним чином організований та скоординований [35, с.38].

Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблюватися антикризові підпрограми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства (як розвиток, уточнення заходів, передбачених на рівні підприємства).

Антикризова програма розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи, її місце в загальному процесі антикризового управління [63, с.87].

Теоретичні питання та методичні аспекти визначення змісту антикризової програми, тобто оптимального переліку антикризових заходів та послідовності їх реалізації, належать до найменш розроблених. Як правило, пропонують певний набір антикризових заходів відповідно до ступеня глибини існуючої кризи та стадії фінансової стабілізації (методи оперативного, тактичного, стратегічного механізму) [54, с.84], виділяють оперативні, довгострокові фінансові та довгострокові інвестиційні методи, які використовуються послідовно, якщо необхідний результат не буде отриманий [61, с. 27], групують методи санації залежно від кількісних показників-індикаторів загрози банкрутства тощо [57, с.189].

Таким чином, антикризова програма підприємства має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватися на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень.

Слід виділити структурно-логічну схему процесу формування антикризової програми підприємства. Формування антикризової програми

підприємства – це керований процес, у перебігу якого виокремлюються окремі етапи роботи (рисунок 2.1).

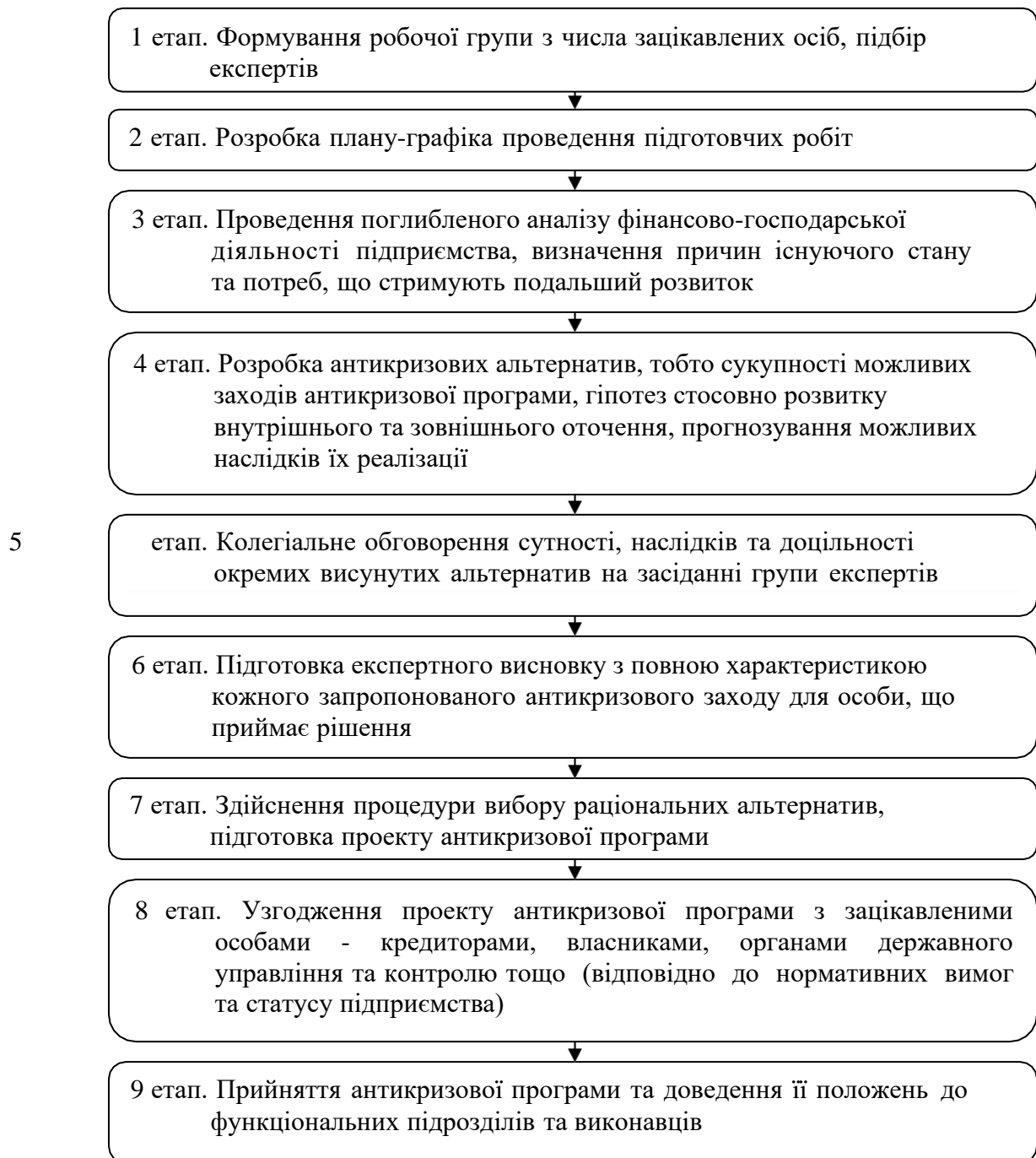


Рисунок 2.1 – Структурно-логічна схема процесу формування антикризової програми підприємства.

На етапі формування робочої групи необхідно виділити кілька зацікавлених осіб, які будуть відповідальними за процесом розробки та впровадження антикризової програми, або залучити звернутися за допомогою до консалтингової організації. Консультант представляючи

погляд ззовні, вільніше в оцінках: пріоритетів збереження бізнесу, напрямки, ринку, постачальника і т.д.

На другому етапі необхідно розробити календарно-сітьовий план який визначає структуру функціональних комплексів робіт, строки та особливості їх виконання. Використовуються різні календарно сітьових планів такі як графіки Ганта, плани-графіки, сітьові графіки (метод оцінки та аналізу програми (PERT) та метод критичного шляху).

Календарний графік проекту відображає основні, узгоджені з замовником зобов'язання щодо змісту, строків та основних етапів реалізації проекту. За формою – це лінійний графік, який не відображає технологічних зв'язків. Виконання цього графіку контролює, як правило, керівник підприємства. кошторисними нормами, виходячи з кошторисів об'єктів-аналогів. Обсяг робіт, інформації та показників в цьому графіку не значний [21, с. 39-41].

На третьому етапі на підприємстві необхідно провести поглиблений аналіз фінансово-господарської діяльності, його активів і пасивів, дебіторської та кредиторської заборгованості, забезпеченості власними коштами, існуючих і можливих замовлень, попиту і цін на продукцію і послуги. Це дозволяє виявити причини кризового стану, намітити способи її подолання, а також визначити причини існуючого стану та потреб, що стримують подальший розвиток.

Аналіз, що доповнюється прогнозуванням перспективи, допомагає також визначити структуру, обсяги та джерела ресурсів, необхідних для усунення збитковості. Щоб отримати більш розгорнуті дані про ресурсних потребах програми і джерелах їх задоволення, потрібна розробка заходів, що ведуть до досягнення поставлених цілей.

На четвертому етапі важлива розробка антикризових альтернатив, тобто сукупності можливих заходів антикризової програми, гіпотез стосовно розвитку внутрішнього та зовнішнього оточення, прогнозування можливих наслідків їх реалізації. Унікальність та нестандартність формування

антикризової програми обумовлена тим, що існує досить широкий діапазон альтернатив, які являють собою складний об'єкт оцінювання. Прийняття рішення відбувається в умовах інформаційної невизначеності та високої ризикованості, наслідків реалізації окремих рішень, зростаючого динамізму навколишнього середовища підприємства, збільшення взаємопов'язаності окремих заходів. Більш детально розглядається у розділі 3 магістерської роботи.

Метою скринінгового (попереднього) аналізу є попередня зменшення множини висунутих альтернатив з врахуванням певної системи скринінгових стандартів, що дає можливість сформулювати множину допустимих альтернатив .

Під скринінговим стандартом розуміється певний перелік, як правило, якісних умов та обмежень, невідповідність яким робить недоречним подальший розгляд та поглиблену розробку висловленої антикризової ідеї. За своєю суттю скринінговий стандарт виконує функції рівня задоволення. Він застосовується з метою локалізації множини висунутих антикризових рішень, що сприяє зосередженню на найбільш важливих заходах, які адекватні конкретним умовам функціонування підприємства [17, с.81].

Відповідність економічним інтересам та стратегічним цілям підприємства. Застосування цього скринінгового стандарту передбачає уточнення: в інтересах яких соціальних груп здійснюється розробка антикризової програми. Орієнтація на інтереси власників неплатоспроможного підприємства передбачає, що фінансовий план виходу зі стану неплатоспроможності має враховувати зацікавленість власників у збереженні існуючого розподілу власності та контролю за підприємством, а також їх загальну орієнтацію стосовно майбутнього підприємства (продовження діяльності або ліквідація). Економічні інтереси апарату управління підприємства полягають у збереженні самостійності прийняття та реалізації управлінських рішень, реального контролю за економічним життям підприємства. Врахування економічних інтересів працівників підприємства

потребує орієнтації на збереження робочих місць, стабільну виплату заробітної плати та її зростання [63, с.96].

Відповідність ресурсному забезпеченню та можливість практичної реалізації. Цей скринінговий стандарт обумовлює орієнтацію на ті заходи, які реальні для виконання з врахуванням наявних матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів.

Проведення скринінгового аналізу. На цьому етапі окремі альтернативи порівнюються з критеріями (скринінговими стандартами), яким вони повинні відповідати. Ті антикризові заходи, що не відповідають хоча б одному скринінговому стандарту, виключаються з подальшого розгляду [15, с.38-39].

Залежно від компетенції експертів та залучених фахівців, кількості висунутих альтернатив, толерантності до напруги задоволення проведення скринінгового аналізу може передбачати використання одного з двох можливих методів зменшення:

- поетапне порівняння кожного аспекту (характеристики) висунутих альтернатив з окремими критеріями; альтернатива, яка не відповідає окремому критерію, відразу відхиляється («елімінація з урахуванням аспектів»);

- комплексне оцінювання кожної альтернативи за всіма визначеними скринінговими стандартами з подальшим відхиленням альтернатив, які не відповідають визначеним стандартам та допустимому рівню напруги задоволення (тобто невідповідності стандартам, які визнані допустимими при відсутності інших пропозицій).

Водночас при виборі антикризових заходів виникає проблема знаходження найбільш доцільних рішень із врахуванням різнорідних наслідків, які мають окремі антикризові заходи, що не можуть бути зведені до єдиного показника. Отже, йдеться про багатокритеріальний вибір альтернатив.

На п'ятому етапі необхідно обговорити та узгодити антикризову програму з власниками підприємства, оскільки окремі заходи з відновлення

платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідаючи стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства. Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу.

На шостому етапі треба підготувати експертний висновок з повною характеристикою кожного запропонованого антикризового заходу для особи, що приймає рішення. Розроблені методичні прийоми мають бути зрозумілими; чим менше вони будуть формалізовані, тим з більшою вірогідністю вони реально будуть застосовуватися практиками. Прийоми обґрунтування рішення мають бути не трудомісткими, тобто такими, що не вимагають великих інтелектуальних зусиль. Забезпечувати більш аргументований результат, ніж прийоми прийняття рішень, які ґрунтуються лише на логіці та інтуїції.

Здійснюється поглиблене вивчення та експертне оцінювання кожного антикризового заходу допустимої множини альтернатив та формування остаточного переліку раціональних антикризових заходів, які рекомендуються для включення до програми:

- стратегічні цілі власників підприємства з питань здійснення фінансового оздоровлення (орієнтація на подовження діяльності або ліквідацію суб'єкта господарювання);
- особисті інтереси та амбіції з точки зору збереження контролю за функціонуванням підприємства;
- цільові кількісні параметри антикризового процесу, які мають бути досягнуті;
- часові обмеження антикризового процесу;
- ресурсні можливості (можливість залучення додаткових матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, бюджет коштів на реалізацію антикризової програми).

На сьомому етапі здійснюється процедура вибору раціональних альтернатив, підготовка проекту антикризової програми (рисунок 3.2).

На восьмому етапі має значення узгодження проекту антикризової програми з зацікавленими особами – кредиторами, власниками, органами державного управління та контролю тощо (відповідно до нормативних вимог та статусу підприємства. З точки зору власників підприємства, критерієм переваги у виборі раціональних альтернатив з множини допустимих альтернатив є втрати, які виникають внаслідок реалізації окремих антикризових заходів.

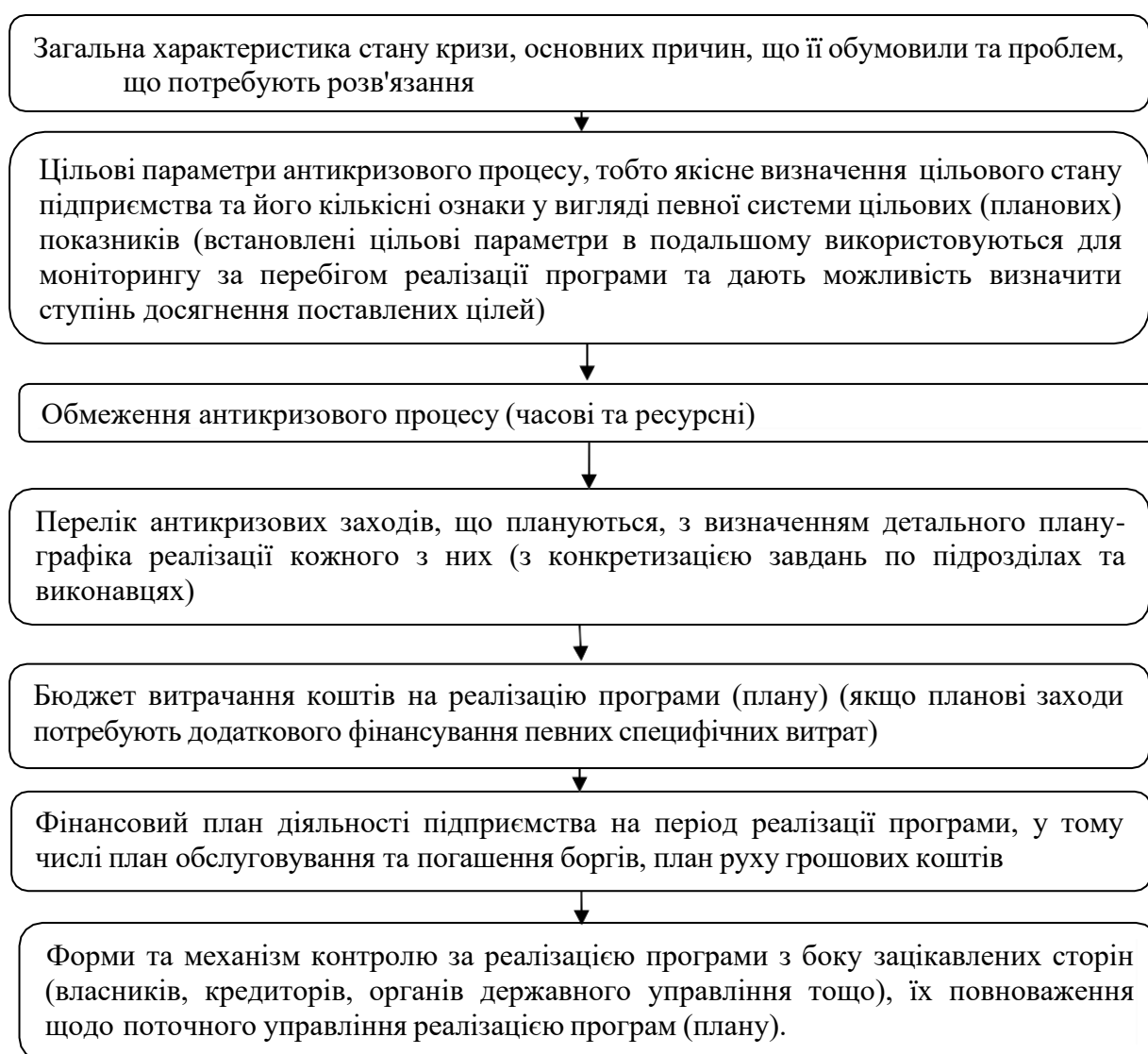


Рисунок 2.2 – Типова структура антикризової програми підприємств.

Під втратами власників від реалізації певних антикризових рішень пропонується розуміти сукупну оцінку таких видів витрат:

- прямі економічні втрати у вигляді додаткових витрат фінансових ресурсів, які необхідно здійснити в перебігу підготовки та реалізації антикризового заходу;
- опосередковані економічні втрати, так звані витрати прогаяної вигоди (можливостей), які виникають внаслідок реалізації антикризового заходу (наприклад, втрата можливостей отримання доходів внаслідок реалізації активів, закриття філіалів, звільнення працівників тощо);
- соціально-психологічні втрати, пов'язані з впровадженням та наслідками реалізації антикризового заходу (наприклад, повна або часткова втрата іміджу та ділової репутації, необхідність прийняття певних особистих зобов'язань, невідповідність особистим та суспільним морально-етичним нормам поведінки підприємця, втрата контролю та почуття одноособового власника тощо).

Як видно з наведеного переліку, втрати власника є різноаспектними і не можуть бути оцінені кількісно (зведені до кількісного показника оцінки їх обсягу). Це обумовлює доцільність використання експертних методів для оцінки їх рівня та наступного ранжирування множини допустимих альтернатив за даним критерієм [15, с.59].

Заключним етапом є прийняття антикризової програми та доведення її положень до функціональних підрозділів та виконавців.

Антикризові заходи, що не включені до антикризової програми (множина раціональних альтернатив), але визнані доцільними для практичної реалізації, залишаються у резерві антикризового керуючого і можуть розглядатися як резервна програма. Вони використовуються при перегляді або доповненні антикризової програми, за недостатньої результативності або неможливості реалізації попередньо відібраних заходів, змінах у зовнішньому та внутрішньому оточенні підприємства.

2.2 Практичні рекомендації щодо розробки антикризових програм моделей сталого розвитку промислового підприємства

При розробці та реалізації антикризових програм важливо звертати увагу на підвищення їх ефективності, тобто краще використання виділених ресурсів. Критерій ефективності – відношення приросту чистого доходу підприємства, одержуваного за рахунок інвестування програми, до обсягу інвестицій. Показником ефективності може служити також термін окупності вкладень.

Ефективність антикризових програм визначається низкою чинників, серед яких ключовими є:

1. **Правильна діагностика проблем:** Важливо ідентифікувати основні причини кризової ситуації, що дозволить спрямувати ресурси на вирішення кореневих проблем.
2. **Раціональне планування ресурсів:** Розробка чіткого плану дій з детальним розрахунком необхідних ресурсів, їх оптимальним розподілом і мінімізацією витрат.
3. **Моніторинг та контроль виконання:** Постійний контроль за виконанням заходів антикризової програми, що дозволяє оперативно виявляти відхилення і вносити корективи.
4. **Залучення кваліфікованих фахівців:** Важливу роль відіграє наявність компетентних кадрів, які здатні ефективно реалізовувати антикризові заходи.
5. **Гнучкість та адаптивність:** Спосіб реагування на змінні умови зовнішнього середовища, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію і тактику реалізації програми.

Застосування цих принципів забезпечить максимальну віддачу від інвестицій, підвищення конкурентоспроможності підприємства і його стійкість до кризових явищ у майбутньому.

Криза поширює свій вплив на фінансовому, економічному і стратегічному рівні. За цих умов до основних проблем управління підприємством слід відносити: визначення зони і виду кризи; наявний потенціал її подолання; побудову антикризової програми діяльності підприємства.

Стрімкий розвиток кризи проходить на п'ятій та шостій фазі. Характерним для них є стабілізація у часі негативних наслідків кризи ліквідності. Під їх впливом за участю фактору вертикального спаду відбувається настання неплатоспроможності, що провокує розгортання кризи прибутковості та наростання загрози втрати фінансової стійкості.

Одночасно знаходження економічної системи на третій фазі характеризує її стан поглибленням фінансової кризи. Воно продовжується на четвертій фазі, якій притаманні всі ознаки зародження банкрутства підприємства.

На третій фазі економічної системи характеризується поглибленням фінансової кризи, коли підприємства та інші суб'єкти економіки можуть зазнавати значних труднощів з погашення боргів, зменшення прибутковості та загальною економічною нестабільністю. На четвертій фазі, яка є останньою перед зародженням банкрутства підприємства, спостерігається загострення фінансових проблем, які можуть включати недостатність ліквідності, невідповідність зобов'язань і ресурсів, а також загрозу припинення операцій. У таких умовах організаціям важливо ретельно управляти фінансами, шукати шляхи реструктуризації боргів і покращення управлінської ефективності. Застосування стратегій сталого розвитку може також допомогти у виході з кризових ситуацій, спрямованих на оптимізацію витрат, покращення ефективності виробництва та залучення додаткових ресурсів.

Взаємозв'язок між настанням кризи ліквідності, розгортанням кризи платоспроможності, наростанням кризи прибутковості та зародженням загрози втрати фінансової стійкості виявляється у низькому рівні мобільності активів, при якому, по-перше, не забезпечується покриття поточних зобов'язань, чим обумовлюється їх зростання в цілому і суми простроченої заборгованості, зокрема; а, по-друге, відбувається зниження ефективності використання оборотних коштів, що впливає на уповільнення росту прибутку та появу збитків, які стають основою зменшення вартості власного капіталу через скорочення суми нерозподіленого прибутку.

Взаємообумовлюючий та взаємопосилюючий зв'язок названих стадій призводить до виникнення боргових зобов'язань перед кредиторами з терміном прострочення більше трьох місяців у розмірі, що перевищує 300 мінімальних заробітних плат та появи ознак неплатоспроможності [29]. Тому правомірно можна стверджувати, що при наростанні загрози втрати фінансової стійкості на п'ятій фазі інститут банкрутства як юридичний механізм має підстави для взяття під контроль подальше функціонування підприємства-боржника.

Ідентифікація глибини розвитку кризи на шостій фазі відповідає критичним умовам, які несуть в собі потенційну загрозу функціонуванню підприємства в перспективі. Настання кризи прибутковості та розгортання загрози втрати фінансової стійкості пов'язані через кумулятивне зростання непокритих збитків у балансі, яке породжує інтенсивний процес вимивання власного капіталу при стійкій неплатоспроможності підприємства. Перебуваючи на даній фазі розвитку кризових явищ, діяльність підприємства характеризується стійким порушенням основних принципів ефективного господарювання – самокупності та самофінансування. Це означає, що деструктивні зміни в кругообігу ресурсів перешкоджають нормальному проходженню відтворювальних процесів у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Пік розвитку кризи – це стадія настання банкрутства, якій відповідає повна втрата фінансової стійкості, яка характеризується відсутністю на підприємстві чистих активів. Це означає, щов розпорядженні боржника знаходиться майно в обсязі, недостатньому для задоволення всіх вимог кредиторів. Законодавчо визначеним єдиним виходом з такої ситуації для підприємства є його ліквідація (п. 5 ст. 7 та п. 1 ст. 51 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»). Це відбувається на стадії настання загрози втрати фінансової стійкості, у зміст якої ми вкладаємо законодавчо встановлене поняття банкрутства – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [29]. Якщо майна банкрута вистачило, щоб задовольнити всі вимоги кредиторів, він вважається таким, що не має боргів, і може продовжувати свою підприємницьку діяльність.

Господарський суд може винести ухвалу про ліквідацію юридичної особи, що звільнилася від боргів, лише у разі, якщо в неї залишилося майнових активів менше, ніж вимагається для її функціонування згідно із законодавством (п. 3 ст. 32 вище вказаного Закону) [29]. У стані банкрутства підприємство може опинитися при ігноруванні всіх попередніх фаз розвитку кризи або через невірний вибір антикризової стратегії, неадекватність тактичних цілей санації реальним загрозам, прорахунки в оперативній програмі запобігання розвитку негативних явищ. Його ресурсний потенціал поступово втрачається через традиційне використання в якісно нових (кризових) умовах функціонування. Саме тому важливим є своєчасне переведення підприємства на режим антикризового управління шляхом впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи. Реалізація адекватних заходів на початкових стадіях кризового розвитку

дозволить зберегти внутрішній потенціал підприємства, мобілізація якого за допомогою санаційних інструментів створить основу для недопущення стадії настання банкрутства.

Подолання кризи проходить в два етапи:

- відновлення платоспроможності досягається по завершенні виплати заявлених вимог кредиторів та налагодженні розрахунково- платіжної дисципліни шляхом ефективного контролю за дотриманням договірних умов та податкового законодавства;
- відновлення фінансової рівноваги характеризується досягненням порогу беззбитковості, необхідного рівня самофінансування при формуванні та підтриманні раціональної структури капіталу.

Якщо прийняти безкризовий стан економічної системи за нуль, то процес локалізації фінансової кризи графічно буде описуватися на від'ємній вісі абсцис. У зв'язку з цим фази стадій заспокоєння та усунення кризи матимуть від'ємні значення. У таблиці 3.2 класифіковано етап подолання кризи за стадіями та фазами її розвитку.

Таблиця 2.3 - Стадії та фази розвитку кризи на етапі її локалізації

Посткризовий фінансовий стан на етапі				
відновлення платоспроможності			відновлення фінансової рівноваги	
Фаза локалізації розвитку				
-4	-3	-2	-1	0
<i>Заспокоєння</i>				
Криза ліквідності	Усунення			
	Заспокоєння			
Криза платоспроможності		Усунення		
		Заспокоєння		
		Криза прибутковості	Усунення	
			Заспокоєння	
Загроза втрати фінансової стійкості				Усунення
<u>Стадія локалізації розвитку фінансової кризи</u>				Усунення банкрутства

Найбільший часовий інтервал може дорівнювати року. Але при одноразовому дослідженні за рік значно знижується ймовірність виявлення

ранніх проявів кризи. Тому її діагностику в рамках системи раннього виявлення та подолання доцільно проводити поквартально з переходом, у разі виявлення інтенсивного розвитку кризових процесів, до помісячної оцінки.

Зв'язок швидкості розвитку кризи та етапів життєвого циклу підприємства, на яких вона проявляється, можна розкрити через введення поняття «ефекту фонтану» (рисунок 3.3).

Напрямок розвитку діяльності підприємства	Крива життєвого циклу підприємства	Напрямок руху кризових процесів	Напрямок переходу системи на якісно новий рівень
---	------------------------------------	---------------------------------	--

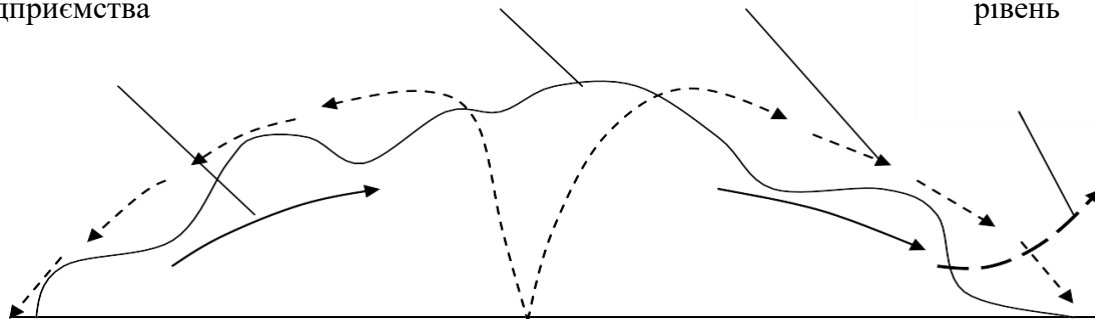


Рисунок 2.4 – «Ефект фонтану» кризових явищ на кривій життєвого циклу підприємства

Воно означає, що на початкових етапах життєдіяльності підприємство прагне до зростання, швидкість якого буде стримуватися розвитком кризи. Але існує ризик того, що перевищення швидкості наростання кризових процесів призведе до припинення функціонування підприємства вже на етапі його становлення. Разом з активізацією діяльності зростає стійкість підприємства до руйнівного впливу наслідків кризи.

На етапах спаду активності господарювання поява кризових явищ прискорює спад діяльності підприємства. З вищевказаного слідує висновок про те, що оперативність антикризових заходів має бути вища при становленні підприємства та завмиранні його діяльності.

При здійсненні адекватних антикризових заходів крива розвитку кризи буде зміщуватися у сторону осі ординат. Її перехід на сторону від'ємної вісі

абсцис означатиме спад активності негативних процесів та локалізацію кризи. Точку перетину вісі ординат при зміні знаку фази кризи з «+» на «-» можна називати переломною (рисунок 3.4).

Повторне досягнення вісі ординат означатиме вихід підприємства з кризи. Нестійкість економічної системи до впливу негативних чинників може спровокувати новий кризовий виток.

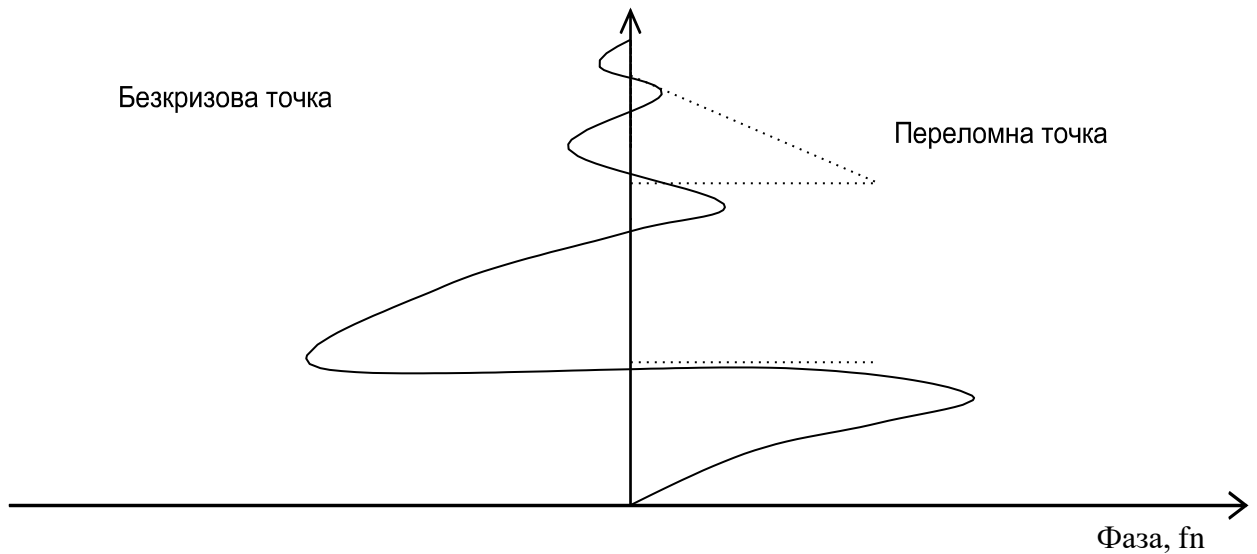


Рисунок 2.5 – Характер поведінки кризи

Таким чином, графік розвитку та локалізації кризи являє собою спіраль навколо вісі часу. Після відхилення стану економічної системи вправо (етап активного кризового розвитку) її приведенню до рівноваги передують відхилення вліво (етап локалізації кризи). Зменшення витків спіралі свідчить про дієвість реалізації на підприємстві антикризових заходів, вироблених системою раннього виявлення та подолання кризи.

Спираючись на вищевикладене, виділимо чотири фактори, від яких залежить інтенсивність розвитку кризи та її усунення: сила впливу першопричин її виникнення; наявність фінансового, виробничого та маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання; своєчасність застосування адекватних заходів протидії розгортанню та ліквідації негативних процесів; етап життєвого циклу підприємства.

Розроблена підсистема виявлення кризи спрямована на розпізнавання раних проявів та стадій поглиблення кризових процесів. Отримані з її допомогою результати кризової діагностики призначені для використання підсистемою подолання кризи з метою вироблення адекватної антикризової програми щодо запобігання внутрішнім деструктивним процесам та недопущення ситуації банкрутства на підприємстві.

Висновки до другого розділу

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Таким чином, антикризова програма підприємства має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватися на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень. Антикризова програма підприємства є не лише документальним оформленням прийнятих рішень щодо шляхів і засобів виведення організації зі стану кризи, але й науково обґрунтованим інструментом, що базується на наукових розробках та принципах теорії прийняття рішень. Розробка антикризової програми передбачає глибокий аналіз фінансового стану підприємства, управлінських процесів та зовнішнього середовища, а також врахування стратегічних напрямків розвитку. Вона орієнтується на підтримку стійкості та конкурентоспроможності організації в умовах нестабільності, забезпечуючи інтеграцію ефективних інструментів управління та ресурсів для досягнення цілей відновлення і розвитку.

ВИСНОВКИ

1. **Теоретичні засади:** Теоретичні основи сталого розвитку промислових підприємств базуються на інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у виробничі та управлінські процеси. Важливим є акцент на довгостроковій стратегічній спрямованості, що забезпечує стійке зростання та конкурентоспроможність у мінливих умовах.

2. **Категоріальний апарат:** Понятійно-категоріальний апарат сталого розвитку включає ключові терміни, такі як екологічна ефективність, корпоративна соціальна відповідальність, економічна стійкість, зелена технологія, циркулярна економіка тощо. Ці поняття допомагають краще розуміти і впроваджувати принципи сталого розвитку на практиці.

3. **Зарубіжні моделі:** Досвід різних країн у впровадженні моделей сталого розвитку демонструє різні підходи і стратегії. Наприклад, Японія акцентує на лін-виробництві для підвищення ефективності, США інтегрує корпоративну соціальну відповідальність у бізнес-стратегії, Китай підтримує зелені технології через державні субсидії, а Південна Корея впроваджує смарт-фабрики з використанням передових технологій.

4. **Антикризовий проєкт:** Антикризова програма підприємства повинна бути науково обґрунтованим документом, що містить стратегії та заходи для виходу з кризи. Вона повинна базуватися на ретельному аналізі фінансового стану, управлінських процесів та зовнішнього середовища, а також враховувати принципи теорії прийняття рішень.

5. **Практичні рекомендації:** Для удосконалення розробки моделей сталого розвитку промислових підприємств в умовах нестабільності рекомендується:

- Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності та зниження витрат.
- Акцент на екологічні практики та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.
- Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в бізнес-стратегії.

- Постійне навчання та розвиток персоналу для адаптації до нових умов та технологій.
- Розробка та реалізація антикризових програм, які включають фінансову реструктуризацію та оптимізацію управлінських процесів.

Загалом, успішна реалізація моделей сталого розвитку вимагає системного підходу, що об'єднує наукові знання, практичні інструменти та досвід зарубіжних країн для забезпечення стійкого зростання та адаптації до мінливих умов ринку. Застосування цих рекомендацій допоможе промисловим підприємствам не лише вижити в умовах економічної нестабільності, але й стати більш стійкими та конкурентоспроможними на глобальному ринку. Впровадження стратегій сталого розвитку забезпечить довгострокове зростання, підвищення ефективності виробництва та зниження негативного впливу на навколишнє середовище, створюючи при цьому цінність для всіх зацікавлених сторін. Підприємства, що орієнтуються на сталий розвиток, здатні більш ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів та змін, зберігаючи стабільність і розвиток навіть у складних економічних умовах. Вони можуть стати прикладом для інших галузей, демонструючи, що інтеграція інноваційних підходів та екологічних практик є ключем до успіху в сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрюкайтене, Р., Олексенко, К., & Дяденчук, А. (2024). ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС: ПЕРЕВАГИ ТА ЕТИЧНІ АСПЕКТИ. Розвиток сучасної науки та освіти: реалії, проблеми якості, інновації, 206.
2. Антикризове управління підприємством: Навчально-методичний посібник для вузів / За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
3. Воронкова В.Г. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посібник для вnz / Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М., та ін.; Ред. Воронкова В. Г.; ЗДІА. - К.: Професіонал, 2006. - 567 с.: іл.
4. Алексеев Н.В. Управління підприємством в кризовій ситуації: підручник/Н.В. Алексеев.- М.: ВД «ФОРУМ», 2011. - 538 с.
5. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2006. – 672 с.
6. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками / Бланк И. А. – К.: Ника – Центр, 2005. – 600 с.
7. Воронкова, В. Г., Олексенко, Р. І., & Фурсін, О. О. (2021). Formation of the concept of the socially responsible state as a factor of increasing the public governance and administration efficiency. Humanities studies, (7 (84)), 113-122.
8. Градов А.П. Стратегія и тактика антикризового управління підприємства / А.П. Градов, Б.И. Кузін, А.В. Федотов и др.; под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузіна. – СПб.: Спеціальна література, 1996. – 510 с.
9. Долінський Л. Оцінка надійності підприємств: теоретико- методологічний підхід / Л. Долінський, Д. Сашук // Фінанси Ук- раїни. - 2008. - № 1. - 108- 117с.
10. Донченко Т. В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства / Т. В. Донченко//Вісник Хмельницького національного університету. - 2010.- № 1.- Т. 1.- 23-27с.
11. Колісник М. К. Фінансова санкція і антикризове управління

підприємством [текст] / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Відлий – К.: Кондор, 2007. – 272 с. Крамаренко Г.О. Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 520 с.

12. Курошеева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием : учеб.пособие / Г.М. Курошеева. – СПб. : Речь, 2002. – 372 с.

Мартюшева Л.С. Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством/ Л.С. Мартюшева А.Б. Коренева

//Вісник економіки тран- спорту і промисловості – 2009. -№28 – 178-182 с.

13. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосу- ванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу / А. В. Матвійчук // Вісник НАН України. – 2010. –

№ 9. – 24–46с.

14. Москаленко В.М. Характеристика методів та моделей діагностики кризово- го стану підприємства // Економічні науки. – 2012. – Вип.22. – 1-6с.

15. Нікітенко, В. О., Олексенко, Р. І., & Кивлюк, О. П. (2022). Формування цінностей цифрової освіти і цифрової людини у діджиталізованому суспільстві. Humanities Studies, (10 (87)), 53-63.

16. Островська Г. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств / Г.Островська, О.Квасовський // Галицький економічний вісник. — 2011. — №2(31). — 99- 111с.

17. Попов Р.А. Антикризисное управление / Р.А. Попов. – М.: Высшая школа, 2003. – 429 с.

18. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: моде- ли, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ООО «Мо- дель Вселенной», 2001. – 452 с.

19. Сабадаш В.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промис- лового підприємства: порівняльні оцінки / В.В.Сабадаш, Є.В.Коваленко // Ме- ханізм регулювання економіки, 2012, № 2

– 126-132с.

20. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібн. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навч. літ-ри, 2009. – 568 с.
21. Сторчак Н. О. Місце антикризового управління в економічній стратегії фірми / Н. О. Сторчак // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 3 (19). – 59 – 63с.
22. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства / Н.В. Тарасенко. – Львів: ЛБ і НБУ, 2000 р. – 485 с.
23. Тесленок І. М. Визначення місця зовнішнього середовища у стратегічному управлінні підприємством / І. М. Тесленок // Економічний простір. – 2009. – № 21. – 270 – 275с.
24. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – 2-ге вид. без змін. / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 268с.
25. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств / О.О.Терещенко. Підручник. – К.:КНЕУ, 2006. – 552 с.
26. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємства. – К.: КНЕУ, 2000. - 412 с.
27. Топій І. Розвиток антикризового управління на: [монографія] / І. Топій, - Львів 2012. – 13 с.
28. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління // Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Економіка і підприємництво. – 2009. – №1. – 228-232с.
29. Fishman D. Valujet Flight 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended / D. Fishman // Communication Quarterly. — 1999. — № 47(4). — P. 345– 375.
30. Jacques T. Reshaping crisis management: the challenge for organizational design / T. Jacques // Organizational Development Journal. — 2010. — № 28(1). — P. 9– 17
31. Müller R. Corporate Crisis Management / R. Müller // Long Range Planning. 1985. — № 18(5). — № 38–48. 60 Pearson C. Reframing Crisis Management / C. Pearson, J. Clair // The Academy of Management Review. — 1998. — № 23(1). —

Р. 59–76.

32. Бандурка О.М., ДуховВ.Є., ПетроваК.Я., ЧервяковІ.М. Основи економічної безпеки: Підручник. – Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. -236 с.

33. Штангрет А. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / А. Штангрет, О. Копитюк.- К.: Знання, 2007. – 335 с.

34. Шапурова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства // Актуальні проблеми економіки .- 2008.- №8.- 147- 155 с.

35. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління // Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Економіка і підприємницт- во. – 2009. – №1. – 228-232с.

36. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. – Донецьк: ІЕП НАН України. – 2000. – 504 с.

37. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ. – 2000. – 412 с.

38. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

39. Щербань І. О. Формування механізму антикризового управління посередницьких підприємств / І. О. Щербань // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Випуск 2(50). Серія «Економіка». –2010. – 236-244с.

40. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2009 . – 838 с.

41. Кудіна В. Антикризове фінансове управління підприємством / В. Кудіна // Збірник статей науково-практичної конференції Східноукраїнського Університету ім. В. І. Даля. – Секція 5. Економічні науки. – 2010 р. – 48 с.

42. Кіш Г. В. Антикризове управління підприємствами, установами, організаціями / Г. В. Кіш // Науковий вісник Ужгородського університету. – Спецвипуск 33. Частина 4. – 2011. – 42-45с.

43. Кравчук І. В. Застосування ефективних антикризових заходів в управлінні

фінансовими ресурсами на підприємствах України / І. В. Кравчук

// Вісник Хмельницького національного університету. – № 5 '2009. – Т. 2. – 166-169с.

44. Дорошук Г. А. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. для вищ. навч. закл. екон. і менедж. спец. / Г. А. Дорошук – Л. : Новий Світ-2000, 2010. – 332 с.

45. Горбань Г. П. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення кризових явищ на підприємстві / Г. П. Горбань // Матеріали III науково-практичної конференції «Інформаційні технології в управлінні національною економікою». – Х. : ТОВ «АРИУ», 2007. – 20-23с.

46. Дворник М. А. Сучасне розуміння антикризового управління в діяльності вітчизняних підприємств / М. А. Дворник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.4. – 205-210с.

47. Андрущак Є. М. Діагностика банкрутства українських підприємств / Є. М. Андрущак // Фінанси України. – 2007. – № 2. – 46-49с.

48. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. Я. Салига [та ін.] ; Запорізький інститут державного та муніципального управління (ЗІДМУ). – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 208 с.

49. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 № 2343-ХІІ - Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 31, ст.440, 80-104с.

50. Грабовецький Б. Економічний аналіз. [навчальний посібник] — К.: Центр 51. учної літератури, 2009. — 256 с.

52. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: [навч. посібник] / І. В. Ковальчук. - К. : Знання, 2008. - 679 с.

53. Крючок С. І. Оцінка фінансового стану підприємств / С. І. Крючок // Фінанси України. – 2006. – № 8. – 40-47с.

54. Кнейслер О.В. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / О.В. Кнейслер. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 240 с.

55. Круш П.В. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на

промислових підприємствах / П.В. Круш, А.Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012.

56. Коюда В.О. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством / В.О. Коюда, О.М. Костіна // Бизнес Информ. – 2009. – № 12. – 47-49с.

57. Кирич Н.Б. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства // Н.Б. Кирич, Н.Є. Юрик // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 3. – 57-62с.

58. Хандій О.О. Антикризіві інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О.О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 186-192.

59. Бідюк П.І. Діагностування кризи як складова організаційно- економічного механізму реструктуризації / П.І.Бідюк, О.С.Омельченко // Бизнес Информ. – 2011. – № 10. – С. 72-76.

60. Жданов В.В. Антикризова діагностика організації / В.В.Жданов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 4. – С. 92-96.

61. Кузьмін О. Експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства на засадах використання теорії нечітких множин / О. Кузьмін, О. Мельник, О. Муқан // Ефективність державного управління. – 2011. – Вип. 26. – С. 283- 295.

62. Панасенко О.В. Модель діагностики загрози банкрутства підприємств / О.В. Панасенко // Бизнес Информ. – 2010. – № 4. – С. 69-73.

63. Ветрова Н.М. Про концептуальний підхід до формування інструментарію економічної діагностики / Н.М.Ветрова, Н.В.Кузьміна // Вісник соціально- економічних досліджень. – 2011. – № 41. – С. 16-20. 108

64. Рудик О.Р. Антикризова діагностика суб'єктів господарювання в економіці України / О.Р. Рудик // Записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. – 2013. – Вип. 21. – С. 262-265.

65. Пріб К.А. Формування антикризової програми сільськогосподарського підприємства / К.А. Пріб // Економічний простір. – 2012. – № 63. – 280-288с.

66. Шипуліна Ю.С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку

промислових підприємств: теоретичний огляд / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 128-140.

67. Омельченко О.С. Оптимізація фінансування напрямів діяльності підприємства при реструктуризації / О.С. Омельченко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 9. – С. 123-128.

68. Вірченко В. Теоретично-економічні засади рейтингової оцінки схильності підприємства до банкрутства / В. Вірченко, В. Вірченко. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – № 128. – С.31-35.

69. Ващук Є.О. Місце та перспективи України на ринку високотехнологічної продукції // Є.О. Ващук / Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції «Фінансові аспекти розвитку економіки: теорія, методологія, практика» – 2015 р., – Львів, – С. 9– 11.

70. Ващук Є.О. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутства підприємств машинобудування// Є.О. Ващук / Збірник матеріалів ІХ міжнародної конференції студентів і молодих вчених «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави» – 2015 р. – Запоріжжя – С.109-111.

71. Посадова інструкція директора з персоналу ВАТ МК «Запоріжсталь» Річна фінансова звітність ВАТ МК «Запоріжсталь» за 2015 рік. Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year//templ42>

72. Річна фінансова звітність ВАТ МК «Запоріжсталь» за 2016 рік. Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/53436/165/templ>

73. Бурій С.А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: [Монографія] / С.А. Бурій, Д.С. Мацеха. – Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2016. – 93 с.

74. Максимова Т. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських промислових підприємствах в умовах кризи / Т. Максимова, О. Жданова, Є. Івченко // Маркетинг в Україні.

– 2013. – № 6 (58). – С. 22-26.

75. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: [монографія]

/ Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2014. – 580 с.

76. Гук О.В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств / О.В. Гук / Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – № 647.

– 2014. – С. 37-43.

77. Савельєв В.В. Модель зміни поведінки споживачів як основа маркетингової антикризової стратегії / В.В. Савельєв // Економіка. Фінанси.

Право. – 2014. – № 4. – С. 357

78. Коваленко О.В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект / О.В. Коваленко // Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / За ред. д.е.н.,

професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім

«Папірус», 2011. – С. 499-508.

79. Аніщенко, Л. О. Зарубіжний досвід антикризового управління [Текст] / Л. О. Аніщенко // Економічний простір. — 2012. — № 68. — С. 143–156

80. Телін С.В./Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємства// Вісник Хмельницького національного університету 2010, №5 –

С. 216-219

81. Храпкіна В. В., Чучко О. / Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні// Технологический аудит и резервы производства — №

1/7(21), 2015. С. 42-48

82. Щербань І. О. Формування механізму антикризового управління посередницьких підприємств / І. О. Щербань // Вісник

Національного університету водного господарства та природокористування. – Випуск 2(50). Серія «Економіка». –2010. – С. 236-244.

83. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

84. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві :

монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.

