

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ім. Ю.М. Потебні  
Кафедра Менеджменту організацій та управління проєктами

## **Кваліфікаційна робота(проєкт)**

магістр  
(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: «Розробка моделі збалансованого стабільного розвитку  
організації в умовах нестабільності»**

Виконав: студент другого курсу, гр. 8.0730-пмз

Спеціальності 073 Менеджмент  
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент  
(назва освітньої програми)

\_\_\_\_\_ Яценко А.В.  
(ініціали та прізвище)

Керівник к.політ.н., доц. Венгер О.М.

Рецензент к.е.н., Бушман Т.С.

Запоріжжя  
2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ім.Ю.М. ПОТЕБНІ**  
**ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Кафедра менеджменту організацій та управління проєктами

Рівень вищої освіти магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
(код та назва)

Спеціалізація \_\_\_\_\_  
(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д.філос.н.,  
проф.Воронкова В.Г. \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)**

\_\_\_\_\_ Яценко Артему Віталійовичу \_\_\_\_\_

Тема роботи «Розробка моделі збалансованого стабільного розвитку організації в умовах нестабільності».

керівник роботи Венгер О.М., к.політ.н., доц. \_\_\_\_\_

затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року \_\_\_\_\_

Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.

1 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розглянути теоретико-методологічні засади моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності; визначити понятійно-категоріальний апарат моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності; дослідити світові тенденції впровадження моделі збалансованого стійкого розвитку в діяльності підприємства; проаналізувати організаційно-управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь»; продіагностувати основні проблеми стійкого розвитку ПАТ «Запоріжсталь»; провести SWOT-аналіз системи стійкого розвитку ПАТ «Запоріжсталь»; визначити основні напрямки вдосконалення моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності; обґрунтувати доцільність впровадження стратегії збалансованого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь»; запропонувати основні стратегічні напрямки впровадження моделі збалансованого стійкого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь».

2 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Запоріжсталь». Система принципів сталого розвитку підприємства Основні цілі та переваги концепції сталого розвитку підприємництва. Система показників ефективності виробництва Етапи формування стратегії збалансованого

розвитку промислового підприємства. Завдання для управління сталим розвитком промислових підприємств. SWOT-матриця

### 3 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.		
Розділ 2	Венгер О.М., к.політ.н., доц.		
Розділ 3	Венгер О.М., к.політ.н., доц.		

4 Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 2021 року

### 5 КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	розглянути теоретико-методологічні засади моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності		
2	визначити понятійно-категоріальний апарат моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності		
3	дослідити світові тенденції впровадження моделі збалансованого стійкого розвитку в діяльності підприємства		
4	проаналізувати організаційно-управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь»		
5	продіагностувати основні проблеми стійкого розвитку ПАТ «Запоріжсталь»		
6	провести SWOT-аналіз системи стійкого розвитку ПАТ «Запоріжсталь»		
7	визначити основні напрямки вдосконалення моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності		
8	обґрунтувати доцільність впровадження стратегії збалансованого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь»		
9	запропонувати основні стратегічні напрямки впровадження моделі збалансованого стійкого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь»		

Студент \_\_\_\_\_ А.В. Яценко \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) \_\_\_\_\_ О.М. Венгер \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

### Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.М. Венгер \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Яценко А.В. Розробка моделі збалансованого стабільного розвитку організації в умовах нестабільності

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник О.М. Венгер. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

Розглянуто теоретико-методологічні засади моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності та визначено понятійно-категоріальний апарат моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності. Проведений аналіз світових тенденцій впровадження моделі збалансованого стійкого розвитку в діяльності підприємства. Проаналізовано організаційно-управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь» та визначені основні проблеми стійкого розвитку ПАТ «Запоріжсталь». На основі проведеного SWOT-аналізу системи стійкого розвитку ПАТ «Запоріжсталь» визначені основні напрямки вдосконалення моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності. Обґрунтовано доцільність впровадження стратегії збалансованого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь» та запропоновані основні стратегічні напрямки впровадження моделі збалансованого стійкого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь».

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** СТАЛИЙ РОЗВИТОК, СТІЙКІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, МОДЕЛЬ ЗБАЛАНСОВАНОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ, ПРОГРАМА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

## ABSTRACT

Yatsenko A. Development of a model of balanced stable development of the organization in conditions of instability

Qualification work for obtaining a degree of higher education Master's degree in 073 "Management", supervisor OM Venger. Zaporizhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebni. Department of Organizational Management and Project Management, 2021.

Theoretical and methodological principles of the model of balanced sustainable development of the enterprise in conditions of instability are considered and the conceptual and categorical apparatus of the model of balanced sustainable development of the enterprise in conditions of instability is determined. The analysis of world tendencies of introduction of the model of balanced sustainable development in the activity of the enterprise is carried out. The organizational and managerial structure of PJSC "Zaporizhstal" is analyzed and the main problems of sustainable development of PJSC "Zaporizhstal" are identified. Based on the SWOT-analysis of the system of sustainable development of PJSC "Zaporizhstal" the main directions of improving the model of balanced sustainable development of the enterprise in conditions of instability are determined. The expediency of implementing the strategy of sustainable development at PJSC "Zaporizhstal" is substantiated and the main strategic directions of implementing the model of balanced sustainable development at PJSC "Zaporizhstal" are proposed.

**KEY WORDS: SUSTAINABLE DEVELOPMENT, SUSTAINABILITY, EFFICIENCY, STRATEGY, BALANCED DEVELOPMENT, INDUSTRIAL ENTERPRISE, CONSTRUCTION COLLECTION**

## АННОТАЦИЯ

Яценко А.В. Разработка модели сбалансированного стабильного развития организации в условиях нестабильности

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистр по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель О.М. Венгер. Запорожский Национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебные. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

Рассмотрены теоретико-методологические основы модели сбалансированного устойчивого развития предприятия в условиях нестабильности и определен понятийно-категориальный аппарат модели сбалансированного устойчивого развития предприятия в условиях нестабильности. Проведен анализ мировых тенденций внедрения модели сбалансированного устойчивого развития в деятельности предприятия. Проанализирована организационно-управленческая структура ПАО «Запорожсталь» и определены основные проблемы устойчивого развития ПАО «Запорожсталь». На основе проводимого SWOT-анализа системы устойчивого развития ПАО «Запорожсталь» определены основные направления усовершенствования модели сбалансированного устойчивого развития предприятия в условиях нестабильности. Обоснована целесообразность внедрения стратегии сбалансированного развития на ОАО «Запорожсталь» и предложены основные стратегические направления внедрения модели сбалансированного устойчивого развития на ОАО «Запорожсталь».

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, УСТОЙЧИВОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СТРАТЕГИЯ, СБАЛАНСИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ, ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, МОДЕЛЬ БАЛАНСИРОВАННОГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕЛІ ЗБАЛАНСОВАНОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	14
1.1. Методологія дослідження моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності	14
1.2. Понятійно-категоріальний апарат моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності	25
1.3. Світові тенденції впровадження моделі збалансованого стійкого розвитку в діяльність промислових підприємств в умовах нестабільності	36
Висновки до першого розділу	44
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ЗБАЛАНСОВАНОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	46
2.1. Характеристика організаційно-управлінської структури ПАТ «Запоріжсталь»	46
2.2. Діагностика моделі збалансованого стійкого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь»	58
2.3. SWOT - аналіз стійкого розвитку ПАТ «Запоріжсталь» в умовах невизначеності	75
Висновки до другого розділу	82
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЗБАЛАНСОВАНОГО СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	84

3.1 Основні шляхи стратегічні напрями підвищення ефективності впровадження моделі збалансованого стійкого розвитку промислового підприємства	84
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження програми збалансованого стійкого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь»	91
3.3. Практичні рекомендації щодо розробки моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності	105
Висновки до третього розділу	112
ВИСНОВКИ	114
Список використаної літератури	118
Додатки	129



## ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що діяльність сучасних промислових підприємств України характеризується все більшою невизначеністю і насиченістю зовнішнього середовища, що обумовлює суттєві зміни в економіці, технологіях і соціальному житті суспільства. Усі ці чинники заважають збалансованому розвитку. Проте вплив зовнішніх і внутрішніх факторів може посилюватися або знижуватися, а самі фактори – трансформуватися. Підприємства, які вчасно враховують і прогнозують зміни, мають перспективи щодо ефективного функціонування і подальшого розвитку. У цих умовах зростає необхідність у формуванні цільових стратегій для одержання конкурентних переваг підприємства. Стратегія збалансованого розвитку на рівні підприємства – важливий інструмент для досягнення цілей та успішного функціонування. Тому дане дослідження присвячене пошуку напрямів формування основних етапів стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств.

Тенденції розвитку економіки України свідчать про наявність серйозних загроз для стабільного розвитку підприємств. Нівелювання зростаючих загроз потребує створення внутрішнього механізму управління потенціалом підприємства відповідно до потреб ринку та з урахуванням цілей довгострокового соціального та екологічного розвитку.

У сучасному світі концепція сталого розвитку набуває все більшого значення в управлінні підприємством. Вона передбачає створення такої системи управління, яка збалансовано узгоджує економічний, екологічний та соціальні напрями розвитку підприємств.

Формування і забезпечення реалізації стратегії стійкого розвитку для промислових підприємств є запорукою успішності їх діяльності у довгостроковому вимірі. Водночас відсутність уніфікованого підходу до процедур аналізу й оцінки забезпечення стійкості, що обумовлюється

багатогранністю самого поняття «стійкий розвиток» та різноплановістю трактування його основних дефініцій (розвиток, стійкість, стани стійкості, межі толерантності тощо), а також наявністю значних відмінностей у завданнях, які необхідно розв'язати задля реалізації стратегії стійкого розвитку, оскільки об'єктом вивчення і контролю виступає не окрема підсистема, а цілісний комплекс «підприємство – середовище функціонування – економіка», зумовлюють необхідність у забезпеченні формування цілісної стратегії стійкого розвитку підприємства, основою якої слугуватиме потужна теоретико-методична база, яка б забезпечила комплексність та стратегічну орієнтацію процесів розвитку

Актуальність теми кваліфікаційної роботи визначили мету, об'єкт та предмет дослідження.

Метою роботи є викладення дослідження теоретико-методологічних аспектів розробки етапів стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства та визначення основних напрямів цього розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси збалансованого стабільного розвитку на ПАТ «Запоріжсталь»

Предметом дослідження є методологія та інструментарій розробки стратегії збалансованого стійкого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретико-методологічні засади моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності;
- визначити понятійно-категоріальний апарат моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності;
- дослідити світові тенденції впровадження моделі збалансованого стійкого розвитку в діяльності підприємства;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь»;

- продіагностувати основні проблеми стійкого розвитку ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести SWOT-аналіз системи стійкого розвитку ПАТ «Запоріжсталь»;
- визначити основні напрямки вдосконалення моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності;
- обґрунтувати доцільність впровадження стратегії збалансованого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь»;
- запропонувати основні стратегічні напрямки впровадження моделі збалансованого стійкого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь».

Методи дослідження - системний, систематизація, історичний метод, аналітичний, логічний аналіз, порівняння, абстрагування, аналітико-математичні методи обчислення, емпіричний, узагальнення, екстраполяція, та ін. Також, в процесі дослідження застосовувалися аналіз друкованих видань, метод логічного аналізу, опису, порівняння, абстрагування, аналітико-математичні методи обчислення, аналіз і узагальнення інформації з мережі Інтернет та ін.

Ступінь наукової розробки теми. Дослідженню методологічних та практичних проблем сталого розвитку присвячено праці зарубіжних і вітчизняних учених: О. Алимова, О. Білоруса, І. Бистрякова, Б. Большакова, В. Геєця, Х. Гізатулліна, Ф. Дамас, О. Кузнецова, В. Куценко, Д. Лук'яненко, Г. Марушевського, Ю. Мацейко, В. Міщенко, В. Новицького, В. Удовиченко, А. Філіпенко, В. Хазан, О. Чернеги, А. Шакірова, А. Шапар та ін. Вивченню сутності та особливостей генезису економічного розвитку присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні науковці як: Л. Абалкін, Д. Белл Н. Власенко, А. Гальчинський, Дж. Кейнс, С. Кузнець, Д.Х. Медоуз, Д.Л. Медоуз, К. Мюрдаль, Дж. Нейман, М. Портер Д. Ромер, Р. Солоу, В. Трегобчук, Е. Хансен, Р. Харрод, М. Фрідмен, К. Фрімен, Й. Шумпетер та ін. Проблеми сталого економічного розвитку промислових підприємств знаходять свої відображення у дослідженнях вітчизняних науковців таких,

як Б.Є. Бачевський, А.В. Василенко З.В. Герасимчук, К.О. Горячева Б.М. Данілішин, Т.М. Іванюта, А.В. Кирієнко, Н.Б. Кирич, Л.Г. Мельник, І.О. Тарасенко В.М. Трегобчук, В.І. Франчук, О.С. Хринюк та ін. Вони акцентували увагу на тому, що сталий розвиток є однією з найважливіших вимог здійснення зростання будь-якої економічної системи, у тому числі й підприємств матеріального сектора економіки.

Також, зазначимо, що суттєвий вклад в дослідження даної проблеми зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В.Воронкова, М.Ажажа, В.Нікітенко, О.Мороз, О. Фурсін, Н.Капітаненко, О.Венгер та ін.

Водночас, попри значний накопичений досвід методологічного і практичного характеру, єдиного загальноприйнятого підходу до аналізу й оцінки стійкого розвитку підприємств розроблено не було, що обумовлюється рядом чинників, основними серед яких є: відсутність єдиної думки щодо трактування ключових категорій, багатогранністю самого поняття «стійкий розвиток» та значних відмінностей у характерах задач, які прагнуть розв'язати науковці (за масштабом, областями знань чи галузевою специфікою).

Така ситуація призвела до розуміння того, що економічне зростання само по собі не призводить до екологічної стійкості чи усунення соціальних проблем, а концентрація прихильників антропоцентризму на зростанні ігнорувала проблеми виснаження ресурсів, коли нестійкий розвиток виступає прямим наслідком самого зростання. І, якщо раніше вчені на мікрорівні досліджували умови досягнення економічної рівноваги, то сьогодні актуальними стали завдання забезпечення для підприємств безперервного стійкого розвитку з прогнозованими темпами. Зі сказаного вище випливає необхідність критичного переосмислення прикладних аспектів формування і реалізації стратегії стійкого розвитку промислових підприємств, що зумовило вибір теми.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи зумовлено актуальністю обраного об'єкта дослідження, складністю поставлених завдань і засобами їх досягнення, та полягає в тому, що робота сприяє подальшій розробці

проблематики стійкого розвитку промислового підприємства. Основні теоретичні положення та висновки можуть бути використаними для подальшої розробки цієї надзвичайно актуальної та цікавої проблематики сьогодення.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів щодо вдосконалення моделі збалансованого стійкого розвитку в діяльності ПАТ «Запоріжсталь» як одного з ключових факторів конкурентоспроможності.

Апробація результатів. Апробація результатів кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення на наступних конференціях:

1. Яценко А., Венгер О. **МОДЕЛЬ ЗБАЛАНСОВАНОГО СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ** *Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року* / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. — 706 с. С. 646-650.

2. Яценко А.В., Венгер О.М. Сталий розвиток промислового підприємства в умовах нестабільності. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України»*. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 527 с. С. 142-143

Структура кваліфікаційної роботи. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 129 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновки, списку літератури у кількості 79 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕЛІ ЗБАЛАНСОВАНОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### 1.1 Методологія дослідження моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності

Кожна галузь науки відрізняється від інших своїм об'єктом, предметом, методами та інструментарієм дослідження. Просування дослідника шляхом пізнання істини, результативність його діяльності вирішальною мірою залежать від того, які методи він узяв на озброєння. Звичайно, якщо методи адекватні досліджуваній проблематиці - це ще не гарантує успіху, але збільшує шанси дослідника вийти на позитивний результат. Коли ж методи обрано помилково, то марно чекати успіху [19, с.12].

Отже, для дослідників дуже важливо мати уявлення про методологію та методи наукової творчості, оскільки саме на перших кроках до оволодіння навичками наукової роботи найбільше виникає питань саме методологічного характеру. Наукове дослідження це процес дослідження певного об'єкта (предмета або явища) за допомогою наукових методів, що має на меті встановлення закономірностей його виникнення, розвитку і перетворення в інтересах раціонального використання у практичній діяльності людей.

У методології наукових досліджень розрізняють поняття «об'єкт» і «предмет» пізнання.

Об'єктом пізнання прийнято називати те, на що спрямована пізнавальна діяльність дослідника. Об'єктом наукового дослідження є навколишній матеріальний світ, та форми його відображення у свідомості людей, які існують незалежно від нашої свідомості, відбираються відповідно до мети

дослідження. Досліджувати можна не тільки емпіричний об'єкт, а й теоретичний.

Предмет пізнання - це досліджувані з певною метою властивості об'єкта дослідження, ставлення до об'єкта. Предмет є вужчим поняттям, ніж об'єкт і виступає його складовою.

Отже, характерною рисою наукового дослідження, яка вирізняє його від інших видів дослідження, є використання наукових методів. Визначальною рисою наукового методу є вимога об'єктивності, що виключає суб'єктивне тлумачення результатів, та можливості верифікації отриманих результатів. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійним науковим дослідженням здобувача вищої освіти. А будь яке дослідження неможливе без визначення та використання певних методів або їх системи. Складність, багатогранність і міждисциплінарний статус будь-якої наукової проблеми приводять до необхідності її вивчення у системі координат, що задається різними рівнями методології науки. У цьому контексті під методом розуміємо сукупність прийомів, операцій практичного або теоретичного пізнання дійсності, вирішення конкретного завдання. В економічній теорії широко використовується термін «методологія», який означає науку про метод і шляхи досягнення істини. Похідним від поняття «метод» є методика, тобто конкретизація методу у формі інструкцій, правил, технічних прийомів, послідовності дій.

Методи найчастіше застосовують у теоретичних дослідженнях, а методики зазвичай використовують у практичній діяльності. Кожній галузі науки відповідають одна або декілька фундаментальних і прикладних навчальних дисциплін. Вивчаючи ці дисципліни у вищих навчальних закладах, майбутні фахівці опановують і методологію наукової галузі.

Системна методологія сталого розвитку промислового підприємства як методологія складності представляє собою упорядковану систему управління складними системами, що дозволяє аналізувати складові системи промислового підприємства і послідовно сполучати їх один з одним. При

системному підході дослідження промислове підприємство є складною системою, кожний з елементів якої має свої цілі. Сутність системного підходу багато авторів зводять до наступного:

- 1) формування цілей і з'ясування ієрархії, пов'язаної з керуванням, особливо з прийняттям рішень;
- 2) досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах та засобах аналізу альтернативних шляхів і методів, мети і здійснення певного вибору;
- 3) кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів і засобів досягнення, заснована на всебічній оцінці можливих результатів діяльності. Системний підхід наукового дослідження - це аналіз складного об'єкта як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними. Система являє собою сукупність взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, що має нові властивості, відсутні в складових її елементах [1].

Соціальним, виробничим та культурним системам промислового підприємства відповідають три основних види менеджменту:

- 1) соціально-політичний (адміністративний менеджмент);
- 2) соціально-економічний (менеджмент у виробничій сфері);
- 3) соціально-культурний (менеджмент невиробничої сфери).

Деякі автори розрізняють системний аналіз і системний підхід, ґрунтуючись на тому, що методологія системного аналізу, на відміну від системного підходу неодмінно спирається на математичний апарат і висновки у математизованому виді, у той час як системний підхід базується на широких, не обов'язково математизованих категоріях.

Іншими словами, системний підхід виявляється загальною методологією, а системний аналіз - прикладний, максимально квантифікований методикою дослідження. Задача системного аналізу сталого розвитку промислового підприємства полягає в тому, щоб визначити на основі математичних чи імітаційних методів кількісно виражене оптимальне рішення.



Системний аналіз розглядається в основному як методологія з'ясування й упорядкування, структуризація проблем сталого розвитку промислового підприємства, а потім може узгоджуватися як із застосуванням, так і без застосування математики і комп'ютерів. У цьому смислі поняття «системний аналіз» ототожнюється з поняттями «системний підхід».

Системний аналіз може бути застосований для аналізу тих чи інших проблем сталого розвитку промислового підприємства і проголошується інструментом, що забезпечує науковий підхід для оптимального вирішення завдань найвищого ефекту. В основі системного підходу - розуміння об'єктів промислового підприємства як систем, що орієнтують дослідження на розкриття цілісності об'єкта та механізмів, що забезпечують виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведенні їх у єдину цілісність.

Система дії як складний взаємозв'язок її елементів і зв'язок дій між собою є складовою системного підходу. Поняття «система дії» введено ще у 1937 р. Т. Парсонсом у роботі «Структура соціальної дії», у якій він відзначає, що система дії складається із сукупності одиничних дій, а також декількох типів відносин, оскільки на неї накладається сітка «координації дії». Зокрема, це відносини, що виникають у системах визначеної складності, де одиничні дії згруповані у великі організаційні одиниці, названі індивідами, та відносини індивідів як членів соціальних групи. Система координації дії припускає розходження в одиничній дії: мети; засобів для її досягнення; умов, у яких відбувається дія; норм, що враховуються при виборі мети і засобів. Насамперед, системний аналіз характеризує прагнення розглядати промислове підприємство як комплексну систему складових його окремих підсистем [2].

До таких підсистем відносять:

- 1) індивідуумів;
- 2) формальну структуру;
- 3) неформальну структуру;
- 4) неформальну організацію;

- 5) статуси і ролі;
- 6) фізичне оточення.

Складність структури промислового підприємства пов'язана з необхідністю вивчення взаємодії підсистем. Центральним методологічним поняттям системного підходу сталого розвитку промислового підприємства є: зв'язок, сумісна діяльність, основні сумісні процеси. Серед них слід виділити: 1) комунікацію; 2) рівновагу; 3) ухвалення рішення.

Системний метод сталого розвитку промислового підприємства - це упорядкування безлічі елементів, взаємопов'язаних між собою, що утворюють цілісну єдність, обумовлену правильним розташуванням частин у визначеному взаємозв'язку і у певній послідовності дій, направлених на сталий порядок чого-небудь. Системний метод був детально розроблений у 50- 60-х рр. ХХ ст. Т. Парсонсом і удосконалений Д. Істоном. Суть цього методу складається з аналізу системи як цілісного, складного організму підприємства, саморегулюючого механізму, що знаходиться у взаємодії з навколишнім середовищем через вхід (вимоги громадян, їх підтримку чи відхилення) і вихід (прийняття управлінських рішень і дії) системи [3].

Найбільш загальні характеристики аналізу сталого розвитку промислового підприємства:

- 1) цілісність: властивості цілого принципово не можуть бути зведені до суми властивостей її елементів;
- 2) структурність: поведінка системи обумовлена не стільки властивостями її елементів, скільки властивостями її структури;
- 3) взаємодія системи і середовища: система формується і виявляє свої властивості у взаємодії із середовищем;
- 4) автономність: система існує і розвивається не тільки загальним, але й власним законам;
- 5) адаптивність: система може пристосовуватися до змін зовнішнього середовища;

б) ієрархічність: взаємодія елементів системи представлена у виді ієрархії зв'язків;

7) унікальність систем: неповторність деяких властивостей, що спостерігається у кожній складній системі.

У силу принципової складності сталого розвитку промислового підприємства його пізнання вимагає всебічного розгляду, кожна частина якого описує лише певну сторону системи. У даній системі координат, в якій ми сьогодні перебуваємо, розробка єдиної адекватної моделі сталого розвитку промислових підприємств поки що неможлива, так як усі прогнози впровадження систем мають ймовірнісний характер.

За допомогою системного підходу вдається чітко визначити місце сталого розвитку промислового підприємства у розвитку суспільства, його найважливіші функції; умови, у яких відбувається дія; норми, що враховуються при виборі мети і засобів. Але поки що про сталий розвиток промислового підприємства в умовах цифрової трансформації суспільства можна сказати, що його розвиток відбувається в складних умовах пандемії COVID-19, невизначеності, нестабільності, ризику, інформаційної стохастичності [4].

Функціональний метод аналізу сталого розвитку промислових підприємств припускає вивчення залежності між економічними явищами, типом управлінської культури, взаємозв'язками економічного розвитку і політичного ладу. Одним з перших функціональний метод в управлінській практиці застосував Н. Макіавеллі, який проголосив відмову від релігійних догм та етичних цінностей при вивченні управління, необхідності аналізу реального життя у всій його суперечливості, орієнтуючись на вивчення взаємозв'язків і взаємозумовленості економічних, політичних, управлінських та культурних явищ [15].

Сутність функціонального методу розвивали Г. Спенсер, Б. Маліновський, А. Г. Радкліфф - Браун, Е. Дюркгейм, Р. Мертон, Т. Парсонс, які показали, що він складається з виявлення елементів соціальної взаємодії,

що підлягають дослідженню, і визначення їх статусу (місця) і функцій у взаємозв'язку. У відповідності з функціональним методом, сталий розвиток промислових підприємств представляє собою єдиний організм, що складається з частин, елементів, що виконують конкретні функції, які спрямовані на виконання суспільних потреб і забезпечують цілісність і сталість суспільства.

Суспільні процеси і явища можна пояснити, аналізуючи функції сталого розвитку промислового підприємства. Сталий розвиток промислового підприємства зберігає стійкість, оскільки реалізуються всі необхідні для його соціального організму функції, у т.ч. функція соціального контролю. Р. Мертон вводить поняття дизфункції, що руйнує, чи приховує латентні функції. Згідно з Р. Мертоном, ті самі елементи можуть бути функціональними стосовно одних систем і дизфункціональними стосовно інших, в результаті чого дизфункції зникають у процесі поступових змін і перетворень у суспільстві [16].

Функціональний метод сталого розвитку промислового підприємства вимагає вивчення залежності між різними управлінськими явищами і навколишнім середовищем: між рівнем соціально-економічного розвитку і ступенем демократизації суспільства, між економічним і політичним розвитком, між культурою, традиціями і політичною активністю населення. В контексті функціонального методу сталого розвитку промислового підприємства аналізуються конкретні механізми удосконалення, що дозволяють досягати їм самозбереження і адаптуватись до навколишнього середовища, в результаті чого встановлюється рівновага між певними явищами навколишнього середовища і соціально-економічними процесами.

За допомогою даного методу встановлюється також залежність між типом управлінської системи промислового підприємства та досягненням його сталості. З позицій функціонального методу розглядаються механізми, що забезпечують стабільність і самозбереження промислового підприємства, в результаті чого кожен елемент управлінської системи наділений функцією

самозбереження та стабільності (у межах його можливостей) як соціального та управлінського організму [17].

Структурно-функціональний метод аналізу сталого розвитку промислового підприємства – це опис і пояснення розвитку, при якому досліджуються його елементи у рамках єдиного цілого, у контексті чого окремі його системи виконують певні функції з метою реалізації парадигми розвитку. Згідно з структурно-функціональним методом аналіз сталого розвитку промислового підприємства повинен досягти деякої цілісності, що володіє складною структурою. Кожен елемент цієї структури виконує визначені функції, що задовольняють потребам системи. Діяльність елементів системи сталого розвитку промислового підприємства програмується загальною структурною цілісністю, позиціями і виконуваними ролями [18].

Структурно-функціональний метод аналізу широко використовував Т. Парсонс, який розвивав методологію структурного функціоналізму. На його думку, існує чотири основних функції соціальної системи:

- 1) адаптація;
- 2) досягнення мети;
- 3) інтеграція;
- 4) відтворення структури, що забезпечується різними підсистемами організації чи підприємства. Так, усередині соціальної системи промислового підприємства функцію адаптації забезпечує економічна підсистема; функцію досягнення мети - політична підсистема; функцію інтеграції - правові інститути і звичаї; функцію відтворення структури - система вірування, мораль, інститути права і виховання.

Цілісність сталого розвитку промислового підприємства досягається шляхом інтеграції загальноприйнятих соціальних цінностей і норм. Т. Парсонс визначає підприємство як систему відносин між людьми, об'єднаним початком якої є норми і цінності, Е.Дюркгейм як надіндивідуальну духовну реальність, засновану на колективних уявленнях. Для аналізу сталого розвитку промислового підприємства використовується кібернетичний підхід до

управління економічною системою, у якій розрізняються такі структурні компоненти, як вхідні параметри. На вході системи у кожен момент часу суб'єкт управління стикається з обмеженою сукупністю матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; вихід системи складає сукупність споживчих вартостей і послуг, що знаходиться у функціональній залежності від вхідних параметрів.

Оптимальне управління сталим розвитком промислового підприємства досягається за умови збігу максимуму і мінімуму цільової функції, коли економічна система знаходиться у стійкому стані управління і досягає гомеостатичної рівноваги. У цьому стані сталий розвиток промислового підприємства досягає максимуму межі своєї ефективності, найбільш продуктивного режиму економічного росту. Тому головне завдання сталого розвитку промислового підприємства полягає у пошуку і реалізації управлінських впливів, які у єдності зовнішніх і внутрішніх чинників забезпечують гомеостатичний статус функціонування і розвитку системи. При структурно-функціональному аналізі за одиницю дослідження приймається «дія», а організм (підприємство) представляється як сукупність складних соціальних систем дії (концепція Т. Парсонса, Р. Мертона) [19].

Норми, об'єднані в інститути, що мають структуру і володіють функціями, спрямовані на досягнення стабільності промислового підприємства. Мета структурно-функціонального методу складається з кількісної оцінки змін, до яких система може пристосуватися до своїх основних функціональних обов'язків, що сприятиме збереженню і регулюванню системи.

Структурно-функціональний метод аналізу сталого розвитку промислового підприємства виходить з аналізу економічної системи суспільства як цілісної системи із взаємозалежними елементами, кожен елемент якої виконує певні функції, забезпечуючи їх збалансованість.

Структурно-функціональний метод аналізу сталого розвитку промислового підприємства включає вивчення функціональних залежностей

елементів економічної системи, єдності інститутів влади, відповідності їхньої дії (функціонування) потребам економічних суб'єктів, виявлення того, як реалізуються потреби з метою формування адекватної парадигми сталого розвитку та її пристосування до середовища, що змінюється [20].

До початку ХХ століття в управлінській науці поряд з нормативним методом панував інституціональний, який сьогодні займає пріоритетні позиції. Він орієнтує на вивчення інститутів, за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність, пов'язана з прагненням виявити юридичні норми, проаналізувати основні закони управління, сенс існування підприємства як цілісного утворення.

Інституціональний метод був розвинутий ще Ш.Л. Монтеск'є, Дж. Локком, Е. Берком, Т. Джефферсоном. При застосуванні інституційного методу основна увага приділяється управлінським інститутам, аналіз яких відбувається, виходячи із сформованих і суспільно укорінених форм. Ці форми, чи інститути, з одного боку, є логічним продовженням і закріпленням соціальних відносин і норм суспільства, а з іншого - покликані вносити в управління стабілізуючий початок. Інституціональний метод орієнтує на вивчення інститутів, за допомогою яких здійснюється політична, економічна, управлінська діяльність і завдяки яким відбувається регулювання управлінської діяльності. Інституціональний метод необхідний для виявлення цілісного уявлення про те, як інституціональна підсистема впливає на функціонування управлінської системи промислового підприємства у цілому.

Антропологічний метод багато в чому протилежний соціологічному і виходить з обумовленості управління не соціальними факторами, а природою людини як родової істоти, що має основні потреби - у їжі, одязі, безпеці, волі. Аналізуючи управлінські явища, антропологічний метод орієнтований на вивчення ірраціональної, інстинктивної, біологічної мотивації управління, що обумовлена людською природою [21].

Антропологічний підхід з'явився ще в часи Аристотеля в його баченні джерел управління у колективній сутності людини. Цей підхід виходить з

природи людини, широко використовується при аналізі механізмів, інститутів влади і соціального контролю, виходить переважно з проблем адаптації і трансформації традиційних механізмів контролю при переході до сучасних економічних систем. Антропологічний метод дає ключ до вивчення таких проблем, як зв'язок типу людини (стійких рис інтелекту, психіки) та вплив національного характеру на управлінський процес і навпаки.

Сьогодні антропологічний метод виходить насамперед з таких принципів як:

1) сталість, інваріантність фундаментальних родових якостей людини як істоти біологічної, соціальної, розумної (духовної), що споконвічно володіє волею;

2) універсальність людини, єдності людського роду незалежно від етнічних, расових, соціальних, географічних та інших відмінностей;

3) невід'ємність природних прав людини, її пріоритету перед суспільством, державою. Стосовно аналізу управлінських проблем антропологічний підхід вимагає не обмежуватися вивченням впливу соціального середовища на раціональну мотивацію, але виявляти ірраціональні, інстинктивні, біологічні й інші мотиви, обумовлені людською природою. Задачу такого підходу його прихильники бачать у вивченні впливу навколишнього суспільного середовища і раціональної діяльності людей на управлінську систему, а також необхідності впливу на неї біологічних, інстинктивних та інших мотивів поведінки людей [22].

Таким чином, багатоманітність людської діяльності обумовлює множинність методів наукового пізнання, які можна класифікувати за різними критеріями. Так, залежно від ролі і місця в процесі наукового пізнання розрізняють методи формальні (методи формальної та математичної символічної логіки) і змістовні. До основних видів змістовної методології належать методи філософські, загальнонаукові, загально-логічні та спеціально-наукові. Виокремлюють також емпіричні і теоретичні,



фундаментальні та прикладні, методи дослідження та методи викладення результатів.

Сучасна наука володіє потужним арсеналом різноманітних методів, які призначені для розв'язування різних за своїм характером наукових задач. При проведенні конкретного наукового дослідження використовуються ті методи, які можуть дати глибоку й всебічну характеристику досліджуваного явища. Вибір їх залежить від мети і задач дослідження.

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності

Сучасний розвиток України в цілому та промислових підприємств зокрема характеризується напруженістю економічних відносин, наявністю макроекономічного дисбалансу, посиленням розбалансованості усіх виробничих, комерційних та інвестиційних процесів, а також переважанням кризових явищ над стабільним розвитком. Водночас, стабільний економічний розвиток країни, як і розвиток окремих галузей, залежить від результатів господарської діяльності підприємств та організацій, які в ній функціонують. Проте, зазнаючи вплив наслідків складного економічного та політичного становища України, лєвова частка вітчизняних промислових підприємств перебуває у кризовому стані, що у свою чергу породжує негативні тенденції в економіці країни, створюючи тим самим замкнене коло.

Незважаючи на зазначені обставини, робота промислових підприємств може бути більш стабільною, але вирішення цієї проблеми неможливе без удосконалення методологічних та практичних підходів до управління розвитком підприємств, а також застосування новітніх методів та інструментів їх адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, актуалізується проблема дослідження економічних процесів на рівні

промислових підприємств, які дозволяють виявити тенденції та узагальнити різноманітні концепції управління стійким економічним розвитком підприємств у стратегічній перспективі.

У сучасному багато швидкісному світі сьогодні змінюється все: структура, функції, механізми та системи заходів, що потребують вироблення дорожньої карти для керівників у контексті невизначеності, нестабільності, стохастичності промислового менеджменту, щоб адаптуватися до сучасних стилів і методів керування. Теорія складності представляє сукупність теоретичних та практичних знань, умінь та компетентностей керівників, що особливо важливо для вироблення дієвих концепцій сучасного управлінського мислення промислового менеджменту. Часто це набір різних теорій, які доповнюють одну, а іноді перекривають чи навіть суперечать одна одній [2, с. 11].

Перехід промисловості України до моделі сталого економічного розвитку має здійснюватися шляхом розроблення поетапних планів дій на основі сучасних інструментів горизонтальної та секторальної політики, диверсифікації фінансових потоків та постійного оцінювання результативності промислових підприємств та наслідків реалізації промислової політики.

Проблема розробки та впровадження стратегічного планування все частіше розглядається як одна з основних проблем промислових підприємств України, адже без стратегічного плану важко забезпечити сталий розвиток підприємства. А оскільки, наша країна перебуває на шляху інтеграції до європейського економічного простору, то більшості галузей промисловості необхідно впроваджувати новітні інструменти стратегічного планування, які допоможуть працювати з новими ринками, виробляти конкурентоспроможну продукцію, сприяти боротьбі з соціальними проблемами суспільства. Таким чином, на сьогоднішній день, враховуючи динамічність змін в економіці, перед підприємствами постає проблема розробки гнучких стратегічних планів орієнтованих на досягнення перспективних цілей, що мають постійно

переглядатися та удосконалюватися, щоб відповідати вимогам, що диктує ринок в даний момент часу.

Стратегічне управління полягає у визначенні та виборі кращих напрямів і тенденцій розвитку промислових підприємств, а також дієвих способів із встановлення та досягнення перспективних цілей у мінливих умовах зовнішнього середовища. Сучасними перевагами стратегічного управління для промислового підприємства є:

- орієнтація діяльності на досягнення ринкового успіху;
- позиціонування на ринку з урахуванням майбутнього конкурентного стану;
- необхідність оцінки зовнішніх загроз та можливостей і вироблення відповідних заходів реагування на них.

Слово «стратегія» запозичене з військового лексикону і в перекладі з грецької означає «мистецтво генерала». В економічній літературі існує достатньо велика кількість визначень цього терміну, різних за своєю суттю і таких, що відображують філософські, процесуальні, поведінкові, результативні, структурні та інші аспекти даної категорії.

Стратегія як процес розглядається з позиції вибору альтернативних шляхів досягнення мети.

Визначення стратегії як результату пов'язане з ототожненням мети і стратегії та обумовлене необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.

У зв'язку з тим, що багатоплановий характер діяльності підприємства зумовлює складну внутрішню структуру стратегії, структурний аспект стратегії передбачає формування системи стратегій (стратегічного набору).

В сучасній літературі можна виділити дві основні концепції стратегії - філософську та організаційно-управлінську .

Філософська концепція робить акцент на загальному значенні стратегії для підприємства. В даному випадку стратегія розглядається як філософія, якою повинна керуватися організація в своїй діяльності. Це позиція, спосіб

життя, який не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує підприємство на постійний розвиток.

Організаційно-управлінська концепція пов'язана з конкретними діями, заходами і методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з даною концепцією можна виділити три підходи до визначення змісту поняття «стратегія»:

- 1) стратегія як засіб досягнення цілей підприємства;
- 2) стратегія як набір правил прийняття управлінських рішень;
- 3) стратегія як комплексна програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

Перший підхід обумовлений тим, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення, тому стратегія визначається як план або модель дій.

Згідно з другим підходом стратегія є набором правил для прийняття рішень, які організація використовує в своїй діяльності. Виділяють чотири групи правил:

1) правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності підприємства у даний час і в майбутньому. Якісну сторону критеріїв оцінки звичайно називають орієнтиром, а кількісний зміст - завданням;

2) правила, за якими складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем (визначають види продукції і технології, що розробляються організацією, ринок збуту і конкретних споживачів продукції підприємства, конкурентні переваги підприємства);

3) правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція);

4) правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми).

В даному випадку стратегія є стрижнем, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності.

Третій підхід полягає у комплексному визначенні змісту стратегії: стратегія - це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, досягнення довгострокових конкурентних переваг і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, стратегія підприємства — це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [1.32].

Отже, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Основні характеристики стратегії розвитку представлено на рисунку 1.1.

Метою стратегічного управління є визначення цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів із удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [1.70].

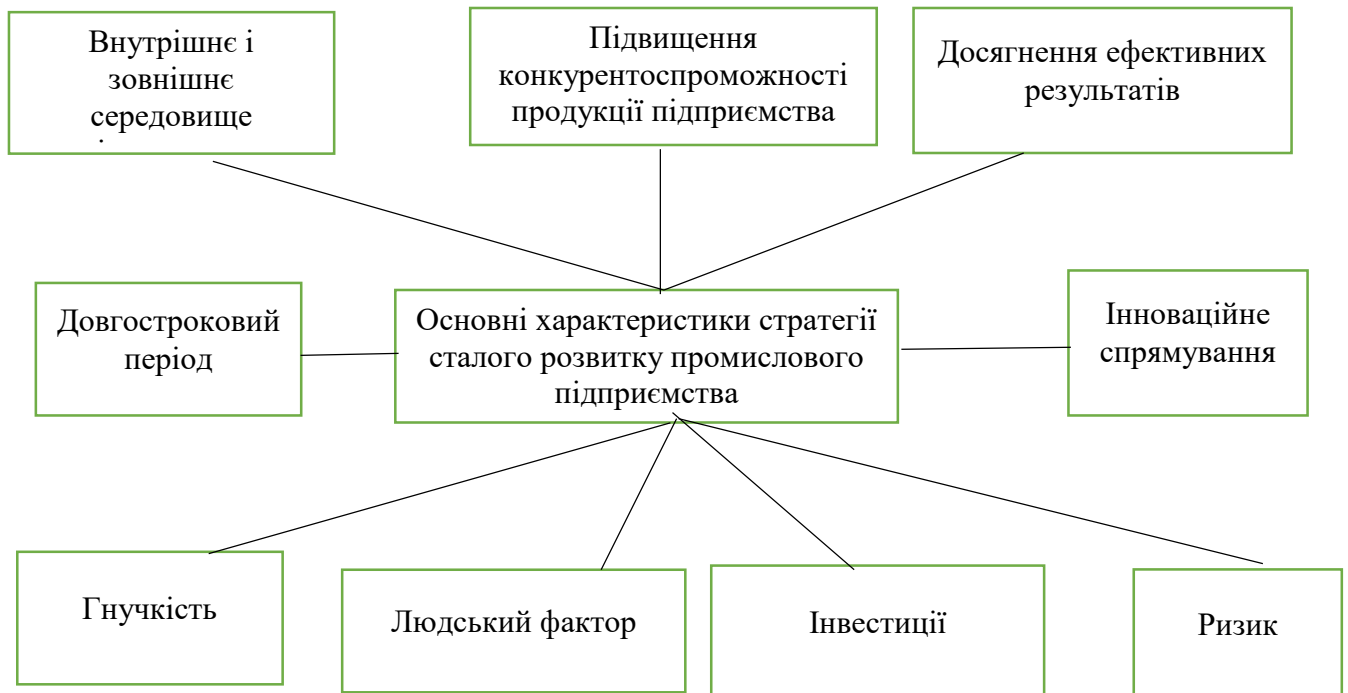


Рисунок 1.1 Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Метою стратегічного управління є визначення цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів із удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [1.70].

До переваг стратегічно орієнтованих підприємств відносять [1.71]

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об’єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформувати відповідні інформаційні банки;

- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшити роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

Багато українських підприємств взагалі не розглядають розробку стратегії як доцільний ефективний інструмент для подальшого функціонування та розвитку. Це може бути пов'язано з низьким професійним рівнем керівного апарату організації. Між тим, в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, ризику виникнення криз та підвищення конкуренції на ринку, вкрай важливо втілювати у життя практичний інструментарій стратегічного управління як закордонних організацій, так і вітчизняних підприємств [1.71].

Вчені виділяють такі принципи успішної стратегічної діяльності підприємства [1.35, с.10]

- кожне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі;
- новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба

розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори;

- послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний із формулюванням зрозумілих, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі»;

- навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати;

- підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій;

- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів забезпечує побудову обґрунтованої послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

У сучасних умовах підприємства, які здійснюють успішну господарсько-економічну діяльність спрямовують свої зусилля не лише на досягнення фінансових результатів, а й на розробку своїх програм розвитку на покращення життя суспільства – програм сталого розвитку. За останній час



концепція сталого розвитку стала невід'ємною частиною стратегії великої кількості підприємств.

Сталий розвиток підприємства – це процес постійних змін, при якому використання ресурсів, напрямок інвестицій, науково-технічний розвиток, впровадження інновацій, вдосконалення персоналу та інституційні зміни погоджені один з одним і спрямовані на підвищення сьогодення і майбутнього потенціалу підприємства, задоволення його потреб та досягнення стратегічних цілей. В умовах економічної нестабільності однією з найбільш важливих завдань ставати ефективно управління стійким розвитком і його інтеграцією в діючі системи управління підприємством. Теоретичною основою механізму сталого розвитку підприємства служить динамічна теорія розвитку підприємства, з якої випливає, що для забезпечення безкризового розвитку підприємству слід діяти з метою приведення його у стан динамічної рівноваги. Однак, для механізму сталого розвитку підприємства покласти в основу тільки лише динамічну теорію недостатньо.

В основі сталого розвитку промислового підприємства необхідно покласти Глобальний договір ООН, який ініціював розвиток екологічно відповідального бізнесу та екологічно безпечних технологій, для чого необхідно здійснити: 1) переструктуризацію управлінських підходів до взаємодії людини, природи, техніки, культури, свідомості; 2) формування організації як колективної кооперації – колективного розуму, продуктивної взаємодії, націленої на сумісний результат досягнення цілей більш високого рівня, формування організації на засадах ноосферного мислення (розуму, моралі, справедливості, соціальної відповідальності); 3) формування нового гнучкого мислення як стабільної засади виживання організації; 4) формування соціально відповідальної держави як головного пріоритету вираження соціальної відповідальності організацій на засадах колективної співпраці. В основі концепції соціально відповідального суспільства - нова кооперація управлінців на загальнолюдській основі як нової культури мислення, нової культури менеджменту організацій, екологічності, 39 досягнення 17 цілей

сталого розвитку. Концепція соціально відповідального суспільства націлена на те, щоб: сформувати концепцію гнучкого управлінського мислення керівників, в основі якої органічно-екосистемні принципи діяльності організацій та нова етична система цінностей, здатна вирішити проблеми взаємодії «людство-біосфера-техносфера» [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 38]

Сталий розвиток підприємства можна розглядати в якості свого роду компенсаційного механізму, що дозволяє підприємству не просто адаптуватися до дестабілізуючого впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, але і неухильно розвиватися. Чим вище стійкість розвитку підприємства, тим менше ризик можливого відхилення від очікуваного результату і навпаки [1.31].

Дослідження факторів, що визначають сталий розвиток підприємства, представляє велику складність, оскільки на неї впливає безліч різних умов, більшість з яких не піддається прямій кількісній оцінці за допомогою певного показника. Тому, з метою систематизації факторів і встановлення їх значущості для забезпечення сталого розвитку в умовах певного підприємства слід використовувати такий метод, який дозволяє обробити матеріали логічного аналізу факторів і бальної оцінки їх взаємного впливу – метод експертних оцінок, що дозволяє визначити домінуючі фактори, на яких необхідно зосередити увагу.

Щодо економічної сутності сталого розвитку підприємства, то вона розкривається на основі таких компонентів [1.31]:

- забезпечення стійких темпів економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності продукції та продуктивної зайнятості;
- адаптація до умов конкуренції та потреб споживачів, що постійно змінюються, знаходження оптимального стану, що відповідає даним умовам;
- здійснення структурних зрушень у промисловості, націлених на скорочення частки ірраціональних з екологічного погляду виробництв,

збільшення частки високотехнологічних, наукомістких виробництв із мінімальним навантаженням на навколишнє середовище;

– дотримання принципів ресурсозбереження: підвищення темпів зростання промислового виробництва над темпами зростання споживання природних ресурсів;

– забезпечення збалансованого розвитку всіх структурних елементів промислового комплексу (інновації, інвестиції, кадри, фінанси і т. д.)

– досягнення збалансованості інтересів промислових підприємств, органів місцевого самоврядування, органів державної влади, населення, фінансових структур і т. д.

Основою сталого розвитку підприємств є поєднання трьох складових: економічної, соціальної та екологічної. Економічна складова сталого розвитку підприємства включає в себе стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку, збереженні платоспроможності в умовах змін зовнішнього середовища. Соціальна складова сталого розвитку підприємства включає в себе спрямування напрямків діяльності підприємства на зростання рівня життя населення та працівників підприємства в цілому за рахунок покращення умов праці, зростання заробітної платні, підвищення рівня кваліфікації персоналу. Екологічна сталість передбачає використання підприємством сучасних технологій виробництва, автоматизацію праці, застосування екологічно-безпечних матеріалів, дані заходи дозволяють зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, шляхом відмови від використання шкідливих речовин та зменшення використання електроенергії [1.23].

При формуванні основ управління сталим розвитком підприємства необхідно сформулювати стратегію, цілі, функції, принципи та методи управління підприємством, а також конкретизувати суб'єкт і об'єкт управління в рамках концепції сталого розвитку підприємства.

Таким чином стратегічне управління в умовах сталого розвитку підприємства, спрямоване на створення конкурентних переваг організації і

утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах, адже впровадження програм сталого розвитку надає підприємству ряд економічних, соціальних та екологічних переваг. До таких переваг відноситься: підвищення рівня управління підприємством, покращення соціальної репутації підприємства, нові ринкові можливості, ріст інвестиційної привабливості підприємства, підвищення ефективної діяльності в області сталого розвитку, інноваційний підхід до розробки товарів та послуг, мінімізація ризиків в області сталого розвитку [1.61].

### 1.3. Світові тенденції впровадження моделі збалансованого стійкого розвитку в діяльність промислових підприємств в умовах нестабільності

Сучасні тенденції розвитку суспільства в епоху масштабних змін середовища існування, антропогенних та техногенних впливів визначили абсолютно новий етап у розвитку промислового підприємництва. Складні та динамічні відносини суспільства з навколишнім середовищем вимагають переосмислення керівництва промисловим підприємством у напрямку реалізації основних принципів концепції сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку (sustainable development) є розвитком вчення В.Вернадського про ноосферу, ще в першій половині ХХ ст. Концепція ноосфери спрямована на реалізацію ідеї розвитку гармонійних відносин людського життя на основі знань, релігії та філософії [39, с.119]. Щодо політики ноосферного світорозуміння, то воно виникає на основі світоглядної культури, та означає, що політика визначається сферою розуму, моралі та справедливості, базується на науково-раціональній і морально-справедливій основі, на ноосферних підходах до розвитку суспільства. Ноосфера це новий емоційний стан біосфери, при якому розумна діяльність людини стає

вирішальним чинником її розвитку. Для ноосфери характерна взаємодія людини і природи: зв'язок законів природи із законами мислення і соціально-економічними законами. Отже, ноосфера, за В.Вернадським, вимагає якісно іншого підходу до будь-яких процесів які відбуваються в суспільстві: глобального управління планетарними процесами єдиної розумної волі [39, с.121].

Таким чином, поняття ноосфери слід сприймати як символ віри, як ідеал розумного втручання людини в біосферні процеси під впливом наукових досягнень. У контексті ноосфери цільовою функцією державної політики є посилення економічної безпеки держави, пріоритетом повинна бути не лише модернізація офіційних інститутів регулювання ринку, а й розвиток неформальних інститутів громадянського суспільства, державно-приватного партнерства та інституціональної інфраструктури. В.Воронкова зазначає, що прогрес якості життя ноосфери як провідний показник ноосферно-економічного прогресу допомагає людям ефективно вирішувати проблеми, робити раціональний вибір, створювати інноваційні матриці культури [8].

Теорія і практика показали, що на рубежі століть доктрина ноосфери виявилася необхідною платформою для розробки триєдиної концепції сталого екологічного та соціально-економічного розвитку. Узагальнення цієї концепції було здійснено Світовими самітами ООН за участю понад 180 країн, багатьох міжнародних організацій та провідних науковців у 1992 р. у Ріо-де-Жанейро та 2002 році у Йоханесбургу. Таким чином, зазначимо, що глобальні проблеми людства, його подальше існування та розвиток призвели до концентрації зусиль світового співтовариства щодо вирішення питань сталого розвитку. Серед значних та найнебезпечніших загроз людської цивілізації визначилась нестача природних ресурсів, постійна значна втрата людського потенціалу та зростаючі ризики, пов'язані з нерівністю у якості життя, розподілом ресурсів, умовами життя та розвитку тощо [27, с. 40]. Тож, нова концепція систематично поєднує три основні компоненти сталого розвитку суспільства: економічну, екологічну та соціальну.

Послідовний перехід України, як і всього світового співтовариства, до сталого розвитку відбувається відповідно до рекомендацій і принципів, викладених у документах Конференції ООН з навколишнього середовища (ЮНСЕД). Приймаючи принципи сталого розвитку як пріоритетну мету його подальшої трансформації, наша держава реалізує основні положення цієї концепції у всіх сферах господарського комплексу, і особливо в промисловості. Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 була затверджена Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». Метою стратегії було запровадження європейського рівня життя в Україні та провідні позиції України у світі [46]. Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року обговорювався з червня по грудень 2016 року на регіональних та національних консультаціях, у яких взяли участь представники органів державного управління та місцевого самоврядування всіх регіонів України, депутати, науковці та освітяни, громадянське суспільство, професіонали асоціації, бізнес, засоби масової інформації, експерти міжнародних організацій. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», яка 15 вересня 2017 року була презентована урядом, містила завдання, індикатори та рекомендації щодо адаптації до 2030 року 17 глобальних цілей сталого розвитку з урахуванням специфіки національного розвитку. Згідно з Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722 Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення проектів прогнозних і програмних документів, проектів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України.

Таким чином, на сучасному етапі впровадження ідей сталого розвитку у діяльність організацій, відомств та у побут населення розроблено проект «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року». Стратегія спрямована на досягнення конкретної мети розвитку, а інструментом її реалізації є Національний план дій переходу України до сталого розвитку, який буде прийнятий після затвердження Стратегії. Стратегія встановлює комплексну

систему стратегічних та оперативних цілей для переходу до інтегрованого економічного, соціального та екологічного розвитку країни до 2030 року. Він також визначає інституційну основу для реалізації Стратегії, сфери міжгалузевої та міжсекторальної співпраці, основні рушійні сили та інструменти для її реалізації [34].

Перехід до сталого розвитку - це здійснення комплексу взаємоузгоджених управлінських, економічних, соціальних, екологічних заходів, спрямованих на зміну системи суспільних відносин на засадах довіри, партнерства, солідарності, консенсусу, етичних цінностей, якісного життєвого середовища, національних джерел духовності. Тобто - це керований розвиток. Основою його керованості є системний підхід та сучасні технології, які дозволяють дуже швидко моделювати різні варіанти напрямків розвитку, з високою точністю прогнозувати їх результати та вибрати найбільш оптимальний [1, с.122].

Забезпечення сталого розвитку сучасного суспільства певною мірою залежить від розв'язання внутрішніх проблем. Для вирішення даних проблем необхідно сприяти соціальній рівновазі, високому рівню взаємодовіри, взаєморозуміння, громадянській відповідальності та досягнення колективного добробуту. Таким чином, за допомогою цих цінностей зменшиться напруженість економічного, політичного, демографічного, етнічного розвитку між окремими регіонами країни, що сприятиме зменшенню конфліктності всередині держави. Відкрите обговорення проблем в суспільстві може також послабити інтеграцію, привести до конфлікту точок зору і інтересів, але замовчування проблем не є ефективним способом уникнення конфліктів.

Отже, теорія сталого розвитку – це функціональний закон, пов'язаний з організацією як процесом. Управління сталим розвитком базується на довго- і середньострокових програмних документах (стратегія, програма соціально-економічного розвитку, державна цільова програма), управління функціонуванням, як правило, базується на середньострокових програмах. Водночас управління розвитком неможливо реалізувати у відриві від

управління функціонуванням [56, с. 206]. У цьому контексті забезпечення досягнення цілей сталого розвитку вимагає ефективної системи управління, що повинна спрямовувати процеси функціонування еколого-економічних систем у напрямку досягнення встановлених орієнтирів, у ролі яких виступають цілі сталого розвитку з певними індикаторами. При формуванні стратегічних цілей управління необхідно брати до уваги, що концепція сталого розвитку, як зазначалося вище, має три основні центри спрямування цілей – природа, суспільство і виробництво. Відповідно до цього, поміж основних чинників, що забезпечують сталий розвиток виокремлюють екологічний, економічний та соціальний чинники.

Таким чином, сутність концепції сталого розвитку полягає у забезпеченні балансу між екологічним та економічним середовищем, задоволенні потреб суспільства як у короткостроковій перспективі, так і в стратегічному періоді. Однак під впливом глобалізації виникають нові парадигми визначення сутності та основні положення цієї концепції. Більшість дослідників даної галузі зазначають, що найбільш прогресивним видом розвитку є саме сталий розвиток, який будується на підставі принципів менеджменту. Так, деякі дослідники зазначають принципи побудови сталого розвитку країни: «збалансованість розвитку українського суспільства – паритетність економічного, соціального та екологічного складників; екологічно та техногенно безпечні умови життєдіяльності населення; утвердження гуманізму, демократії та загальнолюдських цінностей; еколого-економічну збалансованість розвитку окремих регіонів та її узгодження із загальнонаціональними потребами» [11]. Зазначимо, що Л.Квятковська виділяє «три основних принципи концепції сталого розвитку: забезпечення збалансованості економіки та екології; забезпечення збалансованості економічної та соціальної сфер у людському вимірі, що означає максимальне використання в інтересах населення тих ресурсів, які дає економічний розвиток; розв'язання завдань, пов'язаних з розвитком не лише в інтересах



сучасного покоління, але і всіх наступних поколінь, що мають рівні права на ресурси» [15, с. 86].

Необхідно зазначити, що поняття сталий розвиток не є тотожним поняттям економічно стабільний і екологічно безпечний розвиток. Мова не йде тільки про забезпечення прогресу економіки та ресурсів для неї або лише про збереження природи. Поняття сталого розвитку виражає досить просту ідею - необхідність досягнення гармонії між людьми з одного боку і суспільством та природою – з іншого. Тобто в майбутньому має сформуватися соціоприродна система, здатна розв'язувати сукупність протиріч, що проявляються в наш час, а саме: між природою і суспільством, між екологією і економікою, між розвинутими країнами і тими, що розвиваються, між теперішніми і майбутніми поколіннями, між багатими і бідними, між уже сформованими потребами людей і розумними потребами тощо. Таким чином, поняття сталий розвиток можна розуміти як стратегію виживання і безперервного прогресу цивілізації та окремих країн в умовах збереження навколишнього середовища (насамперед біосфери).

Отже, з метою задоволення життєвих потреб нинішнього і майбутніх поколінь, потрібне збалансоване вирішення існуючих економічних і соціальних проблем зі збереженням екосистеми. Для досягнення поставленої мети потрібна розробка ефективної моделі управління сталим розвитком підприємства. Розробка та практична реалізація концептуальних підходів до формування механізмів сталого розвитку вимагає врахування умов для успішного функціонування ринкової економіки. Сталий розвиток - це розвиток, який відповідає вимогам сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Це процес гармонізації продуктивних сил, задоволення необхідних соціальних потреб, при збереженні та поступовому відновленні цілісності навколишнього середовища.

Щодо визначення поняття «сталий розвиток підприємства», то Б.Андрушків і Л.Мельник дають визначення даної категорії базуючись на системно-інтегрованому підході та вважають, що його логіка для господарської одиниці виражається у задоволенні її потреб, тобто отриманні прибутку та покращенні іміджу на конкуруючому ринку, зростанні продуктивності праці, оптимізації енергоспоживання, зниженні відходів, підтримки з боку органів місцевого самоврядування, виході на зовнішні ринки [1, с.124]. Деякі автори під управлінням сталим розвитком підприємства розуміють процес формування нової властивості системи, що базується на забезпеченні зміни тільки її якісних характеристик. Під розвитком вони розглядають процес, який ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволенню потреб суспільства в товарах високої якості. Процес розвитку безпосередньо пов'язаний із зростанням міри ефективності, покращенням бізнес-процесів чи управління ними, в результаті чого досягнутий кількісний чи якісний приріст корисного результату порівняно з попереднім рівнем. Проте, як зазначає Р.Венжела, дане визначення має недолік у тому, що акцентується увага тільки на науково-технічних аспектах розвитку та автори нечітко роблять розмежування між поняттями ріст та розвиток [6, с. 123]. Також, зазначимо, що автори зосередили свою увагу лише на якісних змінах, що можуть бути зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми закономірностями, абстрагуючись від кількісних характеристик та структурних змін, що на думку автора також мають місце.

Таким чином, під сталим розвитком промислового підприємства розуміють такий розвиток, який задовольняє інтереси власників підприємства, потреби поточного функціонування і розвитку виробництва, створюючи умови для довгострокового стабільного функціонування підприємства і сприяючи при цьому розвитку суспільства і мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Нажаль, але реалії сьогодення свідчать, що останнім часом в Україні спостерігається спад виробництва, що свідчить про незадовільний стан розвитку промислових підприємств. Зниження внутрішнього та зовнішнього попиту на продукцію, повільне впровадження передових виробничих процесів, низька інноваційна активність, експлуатація застарілого обладнання, неефективна організаційна структура підприємств, незадовільний рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції - гострі проблеми, що стоять перед підприємствами, та значно уповільнюють економіку. Таким чином, потенціал сталого розвитку промислових підприємств реалізується не повною мірою. Обумовлено це як дією зовнішніх факторів, на які підприємство не може вплинути, так і деякими обмеженнями усередині самих підприємств, які пов'язані з недостатньо глибоким розумінням важливості та доцільності реалізації концепції сталого розвитку та сформульованих вище завдань власниками підприємств і менеджерами вищого рівня. Така ситуація свідчить про недосконалість системи менеджменту промисловістю в країні, регіоні та на окремому підприємстві. З цієї точки зору, одним із пріоритетних завдань є вдосконалення теоретичних основ менеджменту сталим розвитком промислових підприємств, що відповідатимуть сучасним реаліям управління промисловими підприємствами, та їх реалізація на практиці [48, с. 216].

Розглядаючи особливості менеджменту сталого розвитку промислового підприємства, слід зазначити, що управління сталим розвитком промислового підприємства є надзвичайно важливою сферою досліджень в наукових колах та має особливе значення в сучасних умовах. Сучасні промислові підприємства стикаються з процесами глобалізації, інтенсивними змінами, що призводять до нерівномірного розвитку ринку, екологічної невизначеності, невідповідності у реалізації потреб та інтересів різних учасників ринку. Перебування промислових підприємств у складних умовах експлуатації вимагає переосмислення підходів до менеджменту сталого розвитку, оскільки його досягнення за рахунок економічного зростання є недостатнім, оскільки високі темпи виробництва можуть співіснувати з низькою ефективністю

економічних та соціальних процесів, стати загрозою навколишньому середовищу. У процесі вивчення структури взаємодії промислових підприємств, ринків, логістичних процесів і відтворення необхідно більш поглиблено вивчити закономірності групування економічних систем за об'єктами, типами середовищ, процесів та проектів. Це дасть можливість побудувати раціональну структуру інтеграційних відносин промислових підприємств з іншими типами соціально-економічних систем, що в умовах постійних змін забезпечить сталий розвиток промислових підприємств.

### Висновки до першого розділу

1.1 Програма збалансованого розвитку промислового комплексу – складна багаторівнева система, окремі рівні якої взаємозв'язані й взаємозалежні. Механізм розробки програми збалансованого розвитку промислового підприємства передбачає певні етапи. Методологічну основу програми формують через впровадження цілістно-орієнтованого підходу до керування і програмно-цільового підходу. Що стосується методичних основ, то доцільним є застосування в розрахунках збалансованої системи показників і формування із їх допомогою прогностичних напрямів у вигляді стратегічних карт

1.2 Сталий розвиток підприємства – це процес постійних змін, при якому використання ресурсів, напрямок інвестицій, науково-технічний розвиток, впровадження інновацій, вдосконалення персоналу та інституційні зміни погоджені один з одним і спрямовані на підвищення сьогодення і майбутнього потенціалу підприємства, задоволення його потреб та досягнення стратегічних цілей. В умовах економічної нестабільності однією з найбільш важливих завдань ставати ефективно управління стійким розвитком і його інтеграцією в діючі системи управління підприємством.

Основою сталого розвитку підприємств є поєднання трьох складових: економічної, соціальної та екологічної. Економічна складова сталого розвитку підприємства включає в себе стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання

прибутку, збереженні платоспроможності в умовах змін зовнішнього середовища. Соціальна складова сталого розвитку підприємства включає в себе спрямування напрямків діяльності підприємства на зростання рівня життя населення та працівників підприємства в цілому за рахунок покращення умов праці, зростання заробітної платні, підвищення рівня кваліфікації персоналу. Екологічна сталість передбачає використання підприємством сучасних технологій виробництва, автоматизацію праці, застосування екологічно-безпечних матеріалів, дані заходи дозволяють зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, шляхом відмови від використання шкідливих речовин та зменшення використання електроенергії.

1.3 У результаті проведеного дослідження встановлено, що методичний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства передбачає глибоку діагностику стану підприємства, визначення його місії з деталізацією на цілі економічного, соціального та екологічного розвитку, розроблення сценаріїв досягнення цільових показників, вибір інструментів сталого розвитку та регулярний контроль ефективності та досягнення показників сталого розвитку. Управління сталим розвитком промислових підприємств у глобальному середовищі – це комплексно-системний процес, який пов'язаний з такими аспектами корпоративного управління, як управління конкурентоспроможністю, стратегічний менеджмент, екологічний менеджмент, управлінням соціальним розвитком, міжнародний менеджмент, метою якого є еколого безпечне виробництво, що задовольнятиме потреби споживачів, враховуючи сформовану культуру споживання, та прогнозовані потреби майбутніх поколінь.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ЗБАЛАНСОВАНОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### 2.1. Характеристика організаційно-управлінської структури ПАТ «Запоріжсталь»

Важливим фактором, що впливає на стійкість підприємства в конкурентному середовищі та суттєво підвищує його рівень функціональності є створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного курсу.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією» [39., с. 331].

Найкраща структура – це та структура, яка дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю [3, с.167.].

Організаційна структура управління – це форма об'єднання підрозділів та рівнів управління, яка забезпечує процес комунікації між ними та має на меті забезпечити ефективний процес функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації. Формування організаційної структури відбувається з урахуванням вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності, економічності та раціональної організації праці.

Кожен тип організації потребує індивідуального підходу до ситуації. Безумовно, що підхід до формування організаційної структури у малому відрізняється від того ж процесу у великому за розміром підприємстві. Очевидно, що структура управління великого підприємства є більш складною у порівнянні з тією, що потрібна малому підприємству. Чим більшою є організація, тим значнішого обсягу управлінських робіт вона потребує, удосконалюється і розширюється поділ праці, створюються спеціалізовані відділи (наприклад, по управлінні якістю, постачання, логістики та ін.) [29, с. 109.].

ПАТ "Запоріжсталь" - одне з найбільших промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку та в багатьох країнах світу.

Комбінат виробляє високоякісний листовий прокат (гарячекатаний та холоднокатаний) товщиною 0,5-7,0 мм із вуглецевих, низьколегованих, легованих та нержавіючих сталей. Основними споживачами продукції комбінату являються підприємства автомобільного, авіаційного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники зварних труб, виробів побутової техніки та інші.

Металургійний комбінат "Запоріжсталь" є одним із основних постачальників якісного плоского прокату, гнутих профілів і жерсті для потреб вітчизняної промисловості та на експорт.

В останні роки відмічається стійка тенденція росту об'ємів продукції та покращення економічних показників діяльності підприємства. Цьому в немалій мірі сприяє висока кваліфікація та досвід інженерів і робітників комбінату, вміння експлуатація ними металургійних агрегатів та обладнання, розробка та впровадження власних "ноу-хау", інтенсифікація та автоматизація виробничих процесів, удосконалення структури управління.

За об'ємом виробництва сталі "Запоріжсталь" входить до четвірки найбільших підприємств України. А за виробництвом тонколистового, в тому числі холоднокатаного прокату, ділить перше та друге місця.

ПАТ "Запоріжсталь" є єдиним на Україні підприємством по виробництву тонколистового прокату з нержавіючих та легованих сталей, гнутих профілів, консервної жерсті, тонколистового прокату з полімерним покриттям - металопласту.

Комбінат володіє унікальним обладнанням по виробництву великогабаритних холоднокатаних листів із спеціальних сталей, а також шліфованих та полірованих смуг і листів із нержавіючих сталей.

Кадровий потенціал комбінату дозволяє вирішувати технологічні задачі будь-якої складності та оперативно реагувати на потреби виробництва та ринку. В останні роки на комбінаті освоєно більше 50 нових видів гарячого та холодного прокату, більше 20 типорозмірів холодногнутих профілів.

Один з ключових напрямків кадрової політики комбінату – безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню і підготовці кадрового резерву, наступників.

Сьогодні в корпоративному центрі розвитку персоналу працює «Школа ресурсу кадрів» для підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів, навчання в якій ведуть керівники і внутрішні бізнес-тренери комбінату.

Основною метою діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності та на цій основі задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і трудового колективу товариства.

Предметом діяльності є:

- виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, будівничих матеріалів, конструкцій;
- виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю;
- виробництво, передача та поставка електроенергії, природного газу;
- видавнича та рекламна, зовнішньоекономічна, інвестиційна діяльність;
- торгова діяльність, в тому числі, шляхом створення сіті оптової і роздрібною торгівлі на території України та за її межами:



а) у сфері роздрібної торгівлі стосовно реалізації продуктів харчування і харчових добавок;

б) у сфері оптової торгівлі продуктами харчування;

в) у сфері громадського харчування відносно реалізації продуктів харчування і харчових добавок;

- монтаж, обслуговування та сервіс обладнання промислового та загального призначення;

- збір, заготівля, реалізація, переробка, утилізація твердих та рідких відходів виробництва, в тому числі тих, що містять дорогоцінні метали та каміння, та їх лома;

- проведення науково-дослідницьких, науково-конструкторських та проектних робіт;

- будівництво житла та інших об'єктів соціально-культурного побуту, промислове будівництво;

- діяльність, що зв'язана з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робочих кадрів і спеціалістів;

- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;

- благодійна діяльність;

- виконання проектно-кошторисної документації;

- інші види діяльності, які відповідають меті діяльності товариства та здійснюються відповідно діючому законодавству України [60].

Структура виробництва запорізького металургійного комбінату «Запоріжсталь» зображена на рис. 2.1.

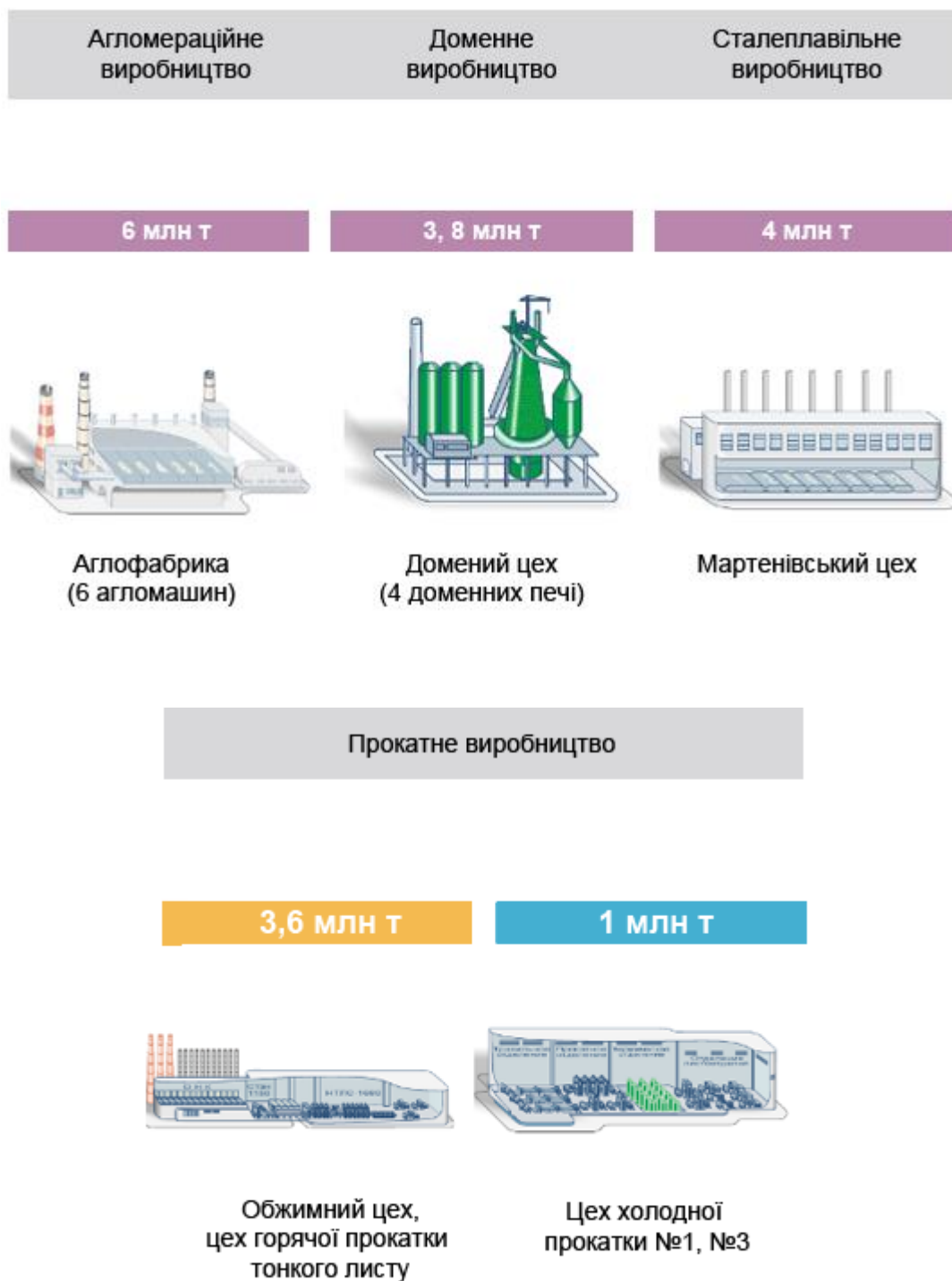


Рисунок 2.1 – Структура виробництва ПАТ «Запоріжсталь»

Таким чином, комбінат має ефективну структуру виробництва, а саме виробничі потужності «Запоріжсталь» складають: Агломераційний цех (6 агломашин); Доменний цех (4 доменні печі); Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двох-ванний сталеплавильний агрегат); Цех

підготовки складів; Обжимний цех; Цех гарячої прокатки тонкого листа; Цех холодної прокатки № 1; Цех холодної прокатки № 3.

У агломераційному цеху комбінату виробляється основний залізорудний агломерат. Практично всі процеси виробництва агломерату автоматизовані.

Доменне виробництво щорічно виплавляє близько 3,8 млн. т чавуну/рік. Відмінною особливістю чавуну виробництва ПАТ «Запоріжсталь» є низький вміст у ньому сірки і фосфору.

Виробництво мартенівського цеху становить близько 4,0 млн. т сталі/рік. Мартенівські печі використовують природний газ. Сталь продувається киснем і аргоном. Виплавляється сталь розливається в злитки масою до 18,6 т, які використовуються для виробництва листового прокату.

Цех гарячої прокатки тонкого листа виробляє гарячекатаний прокат в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Цех гарячої прокатки тонкого листа оснащений агрегатами для забезпечення постачання прокату в листах і рулонах. Безперервний тонколистовий стан «1680» максимальної виробничою потужністю 3,7 млн т. на рік призначений для виробництва гарячекатаних смуг товщиною 2,0-8,0 мм, шириною 860-1500 мм, масою рулону до 16 т. На трьох профілегибочних агрегатах виробляється більше 500 типорозмірів холодногнутих профілів з вуглецевих і низьколегованих марок сталі товщиною від 1,0 до 8,0 мм і з шириною розгортки профілю до 1440 мм.

Цех холодної прокатки № 1 виробляє холоднокатаний плоский прокат товщиною від 0,5 до 2,0 мм, шириною від 850 до 1500 мм в листах завдовжки до 4000 мм і в рулонах масою до 16 т, а також холоднокатану стрічку товщиною від 0,2 до 2,0 мм.

У ЦХП № 1 на безперервному чотирьохклітьовому стані «1680», двох одноклітьових реверсивних станах «1680» і «1200» і двох безперервних вузькосмугових чотирьохклітьових станах, двадцятивалковому стані «1700» і двох безперервних вузькосмугових чотирьохклітьових станах «450» і «650» виробляється холоднокатаний прокат з вуглецевої і низьколегованої сталі. Цех

оснащений засобами для дресирування, поперечного різання і подовжнього розпуску, що забезпечують поставку холоднокатаного прокату товщиною від 0,2 до 2,0 мм, шириною від 10 до 1500 мм і довжиною листа до 3950 мм, а також рулонів масою до 15 т.

Цех холодної прокатки № 3 на стані «2800» виробляє холоднокатаний лист товщиною від 1,5 до 5,0 мм, шириною 1000-2300 мм і довжиною до 3500 мм з вуглецевих марок сталі. У складі цеху мається спеціалізоване відділення з виробництва шліфованих і полірованих листів і рулонів. Максимальна виробнича потужність по гарячекатаному прокату – до 3,6 млн. т, по холоднокатаному прокату – 1 млн. т, по холодногнутих профілів – до 500 тис. т [76].

Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» представлена у (див. Додаток А).

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 10 Дирекцій за напрямками діяльності, 3-х самостійних управлінь: юридичного; корпоративних комунікацій; справами адміністрації.

1) Дирекція з технології та якості. До складу дирекції входять: – головні спеціалісти; – управління: технічне, контролю якості; – відділи: безперервного удосконалення, метрології, з гірничо-геологічних робіт; – центр випробувань та атестації продукції комбінату, Приазовський газовий промисел, цех технологічних ваговимірювальних систем. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалення технологічних процесів та режимів виробництва продукції, поліпшення якості продукції, розробка та впровадження проектів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективно використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства; – координація робіт по забезпеченню функціонування та удосконаленню систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами; – метрологічне забезпечення; – розробка та експлуатація Приазовського газового родовища.

2) Дирекція з інжинірингу. До складу дирекції входять: – служби: головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт; – управління: ремонтів, капітального будівництва; – відділи: проектно-конструкторський, інвестиційний, автоматизованих систем керування технологічними процесами; – центральні лабораторії: електротехнічна, автоматизації та механізації; – цехи: ремонтно-механічні, електроремонтні, енергетичні, контрольно-вимірювальних приладів та автоматики, конвертерний. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та здійснення політики з реконструкції і технічного переозброєння підприємства, виконання правил технічної експлуатації устаткування, здійснення ремонтів, енергетичне забезпечення, виготовлення запчастин, розробка, реалізація та моніторинг впровадження інвестиційних проектів, що забезпечують максимально ефективне використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства.

3) Дирекція з виробництва. До складу дирекції входять: – виробничий відділ; – відділ планування виробництва; – директор з транспорту; – металургійні і прокатні цехи, управління залізничного транспорту, управління безрейкового транспорту. Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, планування та аналіз виробництва, організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевозками.

4) Дирекція зі збуту. До складу дирекції входять: – відділ продаж; – відділ митних операцій; – відділ маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи; – відділ планування та аналізу; – цех товарів народного споживання. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції; – розробка рекомендацій для формування планів збуту; – розробка та реалізація збутової політики підприємства; – підготовка та укладання договорів (контрактів) по збуту продукції, формування портфеля

замовлень; – просування продукції підприємства на ринку; – координація дій усіх дирекцій у питаннях збутової політики.

5) Комерційна дирекція. До складу дирекції входять: – відділ матеріально-технічного постачання; – відділ сировини та палива; – відділ устаткування; – відділ ключових поставок; – відділ обліку та економічного аналізу поставок; - цех підготовки виробництва; – цех підготовки виробництва УКБ. Основними завданнями цієї дирекції є планування та забезпечення виробничої і ремонтної діяльності підприємства та об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

б) Фінансова дирекція. До складу дирекції входять: – підрозділи фінансового контролера (управління операційного аналізу, відділ планування, відділ бюджетування, відділ ціноутворення, відділ корпоративної та управлінської звітності, відділ бюджетного контролю); – підрозділи головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій); – головна бухгалтерія; – підрозділи головного спеціаліста з інформаційних технологій: бюро розвитку інформаційних технологій; управління: корпоративних інформаційних систем, інфраструктурних систем, технологічної диспетчеризації. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та реалізація економічної і фінансової політики, що забезпечує фінансово-економічну стійкість комбінату; залучення фінансових коштів та їх ефективне використання; – реалізація облікової політики, планування, здійснення і координація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства; – перспективне й поточне планування економічної і фінансової діяльності підприємства; – аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів; – забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій, координація планування, впровадження, розвитку інформаційних технологій, постійне їх удосконалення, впровадження сучасних інфраструктурних систем та систем захисту інформаційних систем, забезпечення функціонування усіх видів

зв'язку, систем відеоспостереження, промислового телебачення, охоронно-пожежної сигналізації .

7) Дирекція з персоналу. До складу дирекції входять: – управління організації та оплати праці; – управління підбору, комплектування та розвитку персоналу; – управління соціальної сфери; – відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування; – відокремлені структурні підрозділи: цех утримання непромислових об'єктів, відділ дошкільних навчальних закладів, пансіонат — Металург; санаторій-профілакторій, палац культури металургів, спортивний комплекс ПАТ «Запоріжсталь», виробничо-тваринницький комплекс ВАТ «Запоріжсталь", цех продовольства, харчування та торгівлі «Запоріжсталь-Продторг» ПАТ «Запоріжсталь». Основними завданнями цієї дирекції є: – формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, добору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників; – планування, облік, аналіз показників з праці, планування та бюджетування витрат на персонал та соціальну сферу; – рішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики; – господарське забезпечення й обслуговування управління підприємства; – планування і здійснення заходів щодо розвитку і забезпечення діяльності непромислових об'єктів; торгівлі і громадського харчування; вирощування свиней, виробництва ковбасних і м'ясних виробів; молочних виробів; ефективного функціонування дитячих дошкільних навчальних закладів; розвитку та удосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-виховної роботи та роботи по оздоровленню працівників Товариства і членів їх сімей.

8) Дирекція з безпеки. До складу дирекції входить: – відділ внутрішньої безпеки; – відділ інформаційної безпеки та інформаційно-аналітичного

забезпечення; – відділ економічної безпеки; – контрольно-ревізійний відділ. Основними завданнями цієї дирекції є планування та здійснення заходів щодо забезпечення захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів Товариства, у тому числі: – забезпечення внутрішньої безпеки підрозділів підприємства і Товариства в цілому в ході його поточної повсякденної виробничо-господарської діяльності і в екстремальних ситуаціях, захисту від комерційного й промислового проникнення; – забезпечення розробки та реалізації заходів по запобіганню витіку інформації з обмеженим доступом (комерційної таємниці та конфіденційної інформації) з застосуванням організаційних, інженерно-технічних та автоматизованих засобів захисту інформації; – забезпечення економічної безпеки підприємства і Товариства в цілому в процесі поставок на підприємство необхідних ТМЦ і надання послуг сторонніми організаціями; – здійснення контрольно-ревізійної роботи шляхом проведення комплексних перевірок, документальних ревізій господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів і Товариства в цілому

9) Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки. До складу дирекції входить: – відділи: охорони праці; лінійного контролю; аналізу, звітності та договірної роботи; по роботі з підрядними організаціями; промислової медицини та гігієни праці; промислової безпеки; технічної діагностики та неруйнівного контролю; з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайним ситуаціям – управління з охорони навколишнього середовища та радіаційної безпеки; – газорятувальна станція; – лабораторії: радіоізотопна, охорони навколишнього середовища. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці у Товаристві, постійне удосконалення цієї діяльності, планування та здійснення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, попередження нещасних випадків на виробництві, професійного захворювання та інших випадків погрози життя та здоров'я працівників, контроль додержання встановлених вимог охорони праці,



виробничої санітарії, пожежної та техногенної безпеки, забезпечення охорони навколишнього середовища, захист персоналу в умовах надзвичайних ситуацій – забезпечення технічної діагностики вантажопідйомних кранів, надзору за технічним станом та безпечній експлуатації вантажопідйомних кранів, ліфтів та підйомників.

10) Управління справами адміністрації. До складу підрозділу входять: - відділ організації діловодства; – протокольний відділ; – представництво ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві. Основними завданнями цього підрозділу є: організаційно-технічне та інформаційно-документаційне забезпечення та супроводження діяльності генерального директора, дирекцій та інших підрозділів підприємства, організація стабільного діловодства та забезпечення єдиного порядку його ведення, організаційне забезпечення міжнародної діяльності, організація роботи Представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві [30].

Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» представлена на рисунку 1.2.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника, або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень, або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій []

Лінійно-функціональна структура має наступні переваги

- швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоящими керівниками нижчестоящим
- раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків
- стабільність повноважень та відповідальності персоналу
- єдність та чіткість розпорядництва
- оперативне прийняття рішень
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб

До основних недоліків такої організаційно-управлінської структури можна віднести: дублювання управлінських функцій, розпорошення відповідальності, внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних, протиріччя між лінійними та функціональними керівниками, протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів, спотворення інформації функціональних керівників при передачі лінійними керівниками виконавцям.

## 2.2 Діагностика моделі збалансованого стійкого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь»

Діагностика (від грец. *diagnosis* - розпізнавання) передбачає визначення суті й особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів і методів його проведення. Під проблемою звичайно розуміється невідповідність стану керованого об'єкта цілям, поставленим керівником. У практичному плані зміст терміна "проблема" - це труднощі, перешкоди, недостатність чого-небудь [22. с.24].

У процесі діагностики проблем антикризового управління підприємством визначаються стратегічні проблеми управління і причини їх виникнення.

В умовах ринку, коли можлива ліквідація підприємств унаслідок їх банкрутства, одним з найважливіших показників фінансового стану є ліквідність.

Діагностику фінансового стану підприємства можна оцінити з точки зору його короткострокової і довгострокової перспективи. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися по короткостроковим зобов'язанням. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в гроші. Ліквідність підприємства - це його можливість перетворювати свої активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів [11, с. 87].

Необхідність аналізу стану ліквідності підприємства в ринкових умовах зумовлюється насамперед тим, що жодне з них у цих умовах не застраховане від банкрутства, то є положення, коли воно не може розраховуватися за своїми боргами і зазнає фінансового краху [12, с.74].

Платоспроможність підприємства - це здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання по платежах готівкою, наявність у нього коштів, необхідних і достатніх для виконання цих зобов'язань.

Таким чином, підприємство є платоспроможним за умови наявності вільних грошових ресурсів, достатніх для розрахунків та ліквідації зобов'язань. Підприємство може бути платоспроможне через відсутність необхідної суми вільних грошових коштів, якщо для розрахунків з кредиторами воно може реалізувати свої поточні активи [13, с.69].

В 2017 р. ПАТ "Запоріжсталь" покращило своє фінансове становище, про що свідчать показники діяльності комбінату (таблиці 2.1 і 2.2).

Таблиця 2.1 Фінансові результати діяльності ПАТ ЗМК "Запоріжсталь"  
за 2018-2019 р. р.

Стаття	2018	2019
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 105 140	7 590 680
Податок на додану вартість	( 350 435 )	( 494 146 )
Акцизний збір	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	( 28 952 )	( 34 861 )
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 725 750	7 061 670
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	( 3 426 940 )	( 5 595 250 )
Валовий:		
- прибуток	1 298 810	1 466 420
- збиток	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	2 509 820	4 393 060
Адміністративні витрати	( 105 224 )	( 132 319 )
Витрати на збут	( 221 371 )	( 261 946 )
Інші операційні витрати	( 2 529 860 )	( 4 371 340 )
Фінансові результати від операційної діяльності:		
- прибуток	952 177	1 093 870
- збиток	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	28 363	77 343
Інші фінансові доходи	4 685	13 307
Інші доходи	101 236	173 020
Фінансові витрати	( 1 695 )	( 7 309 )
Втрати від участі в капіталі	( 7 881 )	( 13 483 )
Інші витрати	( 129 931 )	( 232 950 )
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:		
- прибуток	946 954	1 103 800
- збиток	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	307 759	293 915
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:		
- прибуток	639 195	809 886
- збиток	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:		
- доходи	0	20
- витрати	( 0 )	( 20 )
Податки з надзвичайного прибутку	0	0
Чистий:		
- прибуток	639 195	809 886
- збиток	( 0 )	( 0 )

Таблиця 2.2 Власний капітал ПАТ ЗМК "Запоріжсталь" за 2018-2019 р.р.

Стаття	Статутний капітал	Пайовий капітал	Додатковий вкладений капітал	Інший додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Разом
Залишок на початок року	210 920	0	0	1 441 660	363 343	841 100	0	0	2 857 020
Коригування:									
Зміна облікової політики	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Виправлення помилок	0	0	0	0	0	92	0	0	92
Інші зміни	0	0	0	-459	0	6 494	0	0	6 035
Скоригований залишок на початок року	210 920	0	0	1 441 200	363 343	847 686	0	0	2 863 150
Переоцінка активів:									
Дооцінка основних засобів									
Уцінка основних засобів									
Дооцінка незавершеного будівництва	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Уцінка незавершеного будівництва	0	0	0	-19	0	0	0	0	-19
Дооцінка нематеріальних активів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Уцінка нематеріальних активів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
--	0	0	0	-941	0	941	0	0	0
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	0	0	0	0	0	809 886	0	0	809 886
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	0	0	0	0	0	-12 784	0	0	-12 784
Спрямування прибутку до статутного капіталу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Відрахування до резервного капіталу	0	0	0	0	40 494	-40 494	0	0	0
--	0	0	0	5 365	0	0	0	0	5 365
Внески учасників:									
Внески до капіталу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Погашення заборгованості з капіталу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Перепродаж викуплених акцій (часток)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій (часток)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі:									
Списання невідшкодованих збитків	0	0	0	0	0	-18	0	0	-18
Безкоштовно отримані активи	0	0	0	7	0	0	0	0	7
Виплата дивідендів власними акціями	0	0	0	-217	0	21 103	0	0	20 886
Разом змін в капіталі	0	0	0	4 195	40 494	778 634	0	0	823 323
Залишок на кінець року	210 920	0	0	1 445 390	403 837	1 626 320	0	0	3 686 470

На 01.01.2020 р. коефіцієнт концентрації власного капіталу становить 82% (нормативний мінімальний рівень 50%), на 01.01.2019 р. цей коефіцієнт також складав 82%. Сталий високий рівень коефіцієнта концентрації власного капіталу свідчить про фінансову стійкість, стабільність і незалежність від зовнішніх джерел фінансування підприємства. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу на 01.01.2020 р., як і на 01.01.2019р. становить 18% (нормативне критичне значення - 50%), тобто частка позикових засобів у фінансуванні підприємства за рік не змінилася.

Коефіцієнт фінансової стабільності (співвідношення власних і позикових коштів) на 01.01.2020 р. становить 4,65 (нормативне значення дорівнює 1), на 01.01.2019 р. цей показник становив 4,61. Зростання коефіцієнта за рік склало пункти.

За 2018 р. в загальній сумі господарських коштів, що знаходяться в розпорядженні комбінату, поряд зі збільшенням власного капіталу на 823,4 млн. грн. відбулося збільшення позикових коштів на 172,5 млн. грн. за рахунок збільшення поточних зобов'язань (таблиця 2.3).

Розмір власних обігових коштів за 2019 р. зріс на 264,2 млн. грн. (з 560,8 млн. грн. до 825,0 млн. грн.). Це пов'язано зі збільшенням фінансового результату, одержаного за підсумками роботи комбінату за рік (збільшення проти 2018 р. на 170,7 млн. грн.).

Таблиця 2.3 Структура господарських коштів ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” у 2018-2019 р. р.

Показники	2016	2017	Відхилення
Загальна сума господарських коштів	3489,1	4485,2	+996,1
В т.ч.:			
- власний капітал	2863,1	3686,5	+823,4
- позикові кошти	620,5	793,0	+172,5
- довгострокові зобов'язання	178,5	162,8	-15,7
- поточні зобов'язання	442,0	630,2	+188,2

За 2019 р. змінився стан кредиторської і дебіторської заборгованості підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 Стан кредиторської і дебіторської заборгованості ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” у 2018-2019 р. р.

Показники	2018	2019	Відхилення, %
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	288,1	434,5	+50,8%
Кредиторська заборгованість, млн. грн.	442,0	630,2	+ 42,6%

Дебіторська заборгованість за 2019 р. зменшилась на 50,8% і на 01.01.2020 р. склала 434,5 млн. грн. Кредиторська заборгованість за 2019 р. збільшилась на 42,6% і на 01.01.2020 р. склала 630,2 млн. грн.

Активи підприємства – це його економічні ресурси у формі сукупних матеріальних цінностей, які використовуються в господарській діяльності з метою отримання прибутку.

Управління активами у ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” включає:

- формування та управління фінансово-експлуатаційними потребами в обігових коштах;
- управління дебіторською заборгованістю;
- стратегію фінансування поточних активів;
- управління джерелами формування оборотного капіталу;
- управління необоротними активами;
- управління фінансуванням необоротних активів;
- управління грошовими коштами і короткостроковими фінансовими вкладеннями.

Аналізуючи баланс ПАТ ЗМК „Запоріжсталь”, можна побачити, що величина активів протягом 2015-2017 р. р. значно знизилася (рисунок 2.2).

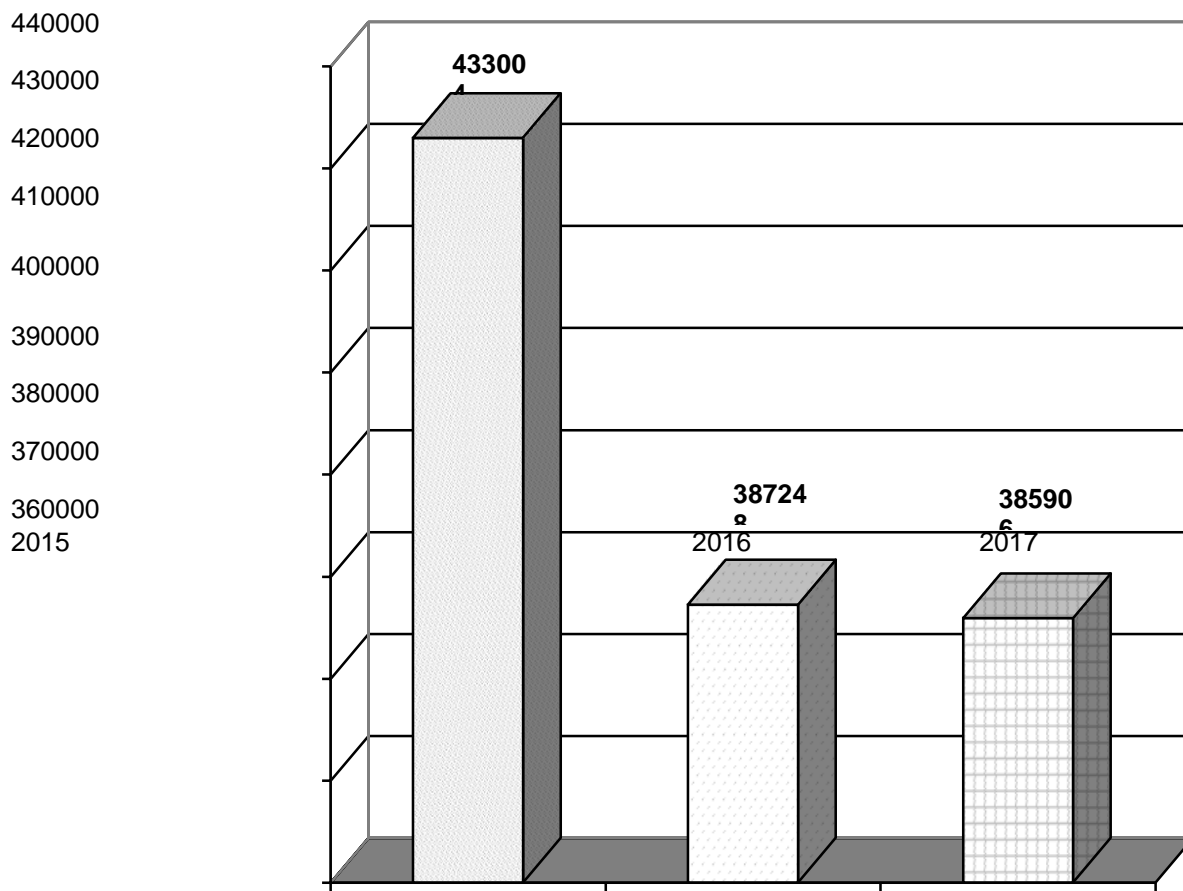


Рисунок 2.2 Динаміка зміни величини активів ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” за 2015-2017 р. р.

Зниження величини активів відбувається за рахунок того, що вартість постійних активів зменшується в більшому обсязі, ніж збільшується обсяг поточних активів. Отже, зростає частка поточних активів і, відповідно, зменшується частка постійних активів у загальній величині активів підприємства.

Проаналізуємо структуру активів ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” (таблиця 2.5).

В період з 2017 по 2019 р.р. у структурі активів комбінату спостерігаються такі зміни:

- величина активів знизилася;



- величина необоротних активів знизилася як в абсолютному, так й у відносному значеннях;
- величина оборотних активів збільшилася як в абсолютному, так й у відносному значеннях
- у структурі необоротних активів збільшилася частка основних коштів;
- у структурі оборотних активів значно зросла частка коштів і зменшилася частка запасів.

Таблиця 2.5 Структура активів ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” в 2017-2019 р.

р.

Найменування статей	2017		2018		2019	
	Тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активи	433004,2	100	387248,5	100	385906	100
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	342345,9	79,1	279455,6	72,2	256347	66,4
Основні кошти	301177,9	87,1	244668,1	87,5	228248	89,0
Нематеріальні активи	173,9	0,1	192,5	0,1	201	0,1
Інші активи	40994,1	11,8	34595	12,4	27898	10,9
ОБОРОТНІ АКТИВИ	81171,3	18,7	97691,3	25,2	126375,5	32,7
Кошти	937,3	1,2	1840	1,9	7249,5	5,7
Дебіторська заборгованість у т.ч.:	23479,4	28,9	28556	29,2	36268,5	28,7
- покупцям і замовникам	20364,4	25,1	24752,5	25,3	34607,5	27,4
- аванси видані	112,4	0,1	224	0,2	119	0,1
- інші дебітори	3002,7	3,7	3579,6	3,7	1542,5	1,2
Запаси, в т.ч.:	55116,9	67,9	64903,6	66,4	71125,5	56,3
- сировина й матеріали	12165,5	15,0	14836,6	15,2	21683,5	17,2
- витрати в незавершеному виробництві	20623,6	25,4	20048,5	20,5	20774	16,4
- готова продукція	13215,3	16,3	18451	18,9	19952,5	15,8

Втім, незважаючи на те, що частка запасів знижується у загальному розмірі активів, їх обсяг становить вельми значну величину.

У структурі пасивів ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” можна помітити зниження величини власного капіталу й одночасне зростання поточних зобов’язань як в абсолютному, так і у відносному значеннях.

Проаналізуємо структуру пасивів.

У період з 2017 по 2019 р.р. у структурі пасивів ПАТ «Запоріжсталь» можна побачити такі зміни:

- величина пасивів знизилася;
- величина власного капіталу знизилася як в абсолютному, так й у відносному значенні;
- величина позикового капіталу збільшилася як в абсолютному, так й у відносному значеннях;
- у структурі позикового капіталу знизилася частка довгострокових кредитів і позик й збільшилася частка кредиторської заборгованості;
- величина короткострокових кредитів зменшилася як в абсолютному, так й у відносному значеннях.

Таблиця 2.6 Структура пасивів ПАТ «Запоріжсталь» в 2017-2019 р. р.

Найменування статей	2017		2018		2019	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Власні джерела	368373	85,1	311571	80,5	300902	78,0
2. Позикові джерела	646331	14,9	75678	19,5	85004	22,0
2.1. Довгострокові кредити й позики	1510	2,3	1338	1,8	1143	1,3
2.2. Короткострокові кредити й позики	9716	15,0	12052	15,9	6657	7,8
2.3. Кредиторська заборгованість	43035	66,7	52143	68,9	73412	86,4
Разом джерел фінансування	433004	100	387249	100	385906	100

З таблиці 2.6 можна побачити, що зростаючі обсяги запасів й інших оборотних активів формуються за рахунок збільшення обсягу кредиторської заборгованості.

У періоді, що розглядається (2016-2017 р.р.), у сфері управління активами ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” та його фінансовому стані відбулися такі зміни:

- підприємство змогло збільшити чистий оборотний капітал, чисті поточні активи й чисті поточні пасиви в абсолютному значенні;

- робочий капітал спочатку збільшився, а потім знизився, оскільки чисті поточні пасиви вирости в абсолютному значенні більше, ніж чисті поточні пасиви;
- коефіцієнти загальної ліквідності, швидкої ліквідності й абсолютної ліквідності збільшилися;
- коефіцієнт фінансування і коефіцієнт автономії знизилися, оскільки підприємство змогло збільшити обсяг позикових коштів;
- коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів збільшився, що викликано зниженням обсягу власних коштів;
- періоди оборотності запасів, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості спочатку збільшилися, але потім знизилися;
- фінансовий, виробничий й операційний цикли спочатку збільшилися, а потім знизилися.

Перераховані тенденції загалом можна вважати позитивними.

В умовах ринкових відносин, що характеризуються своєю динамічністю, доводиться постійно приймати неординарні рішення, пов'язані із врахуванням фінансового стану підприємства.

Наприклад, якщо темпи продажів підприємства падають, то чи зменшиться відповідно до цього виробництво товарів або підприємство повинно дотримуватися колишніх темпів розвитку, роблячи запас на майбутнє? Або якщо попит на продукцію знезацька збільшується, то чи можна з існуючими потужностями виробляти більше продукції? Чи повинно підприємство розвивати нові технології, які вимагають значних капіталовкладень, або обмежитися інтенсифікацією праці?

Відповіді на всі наведені запитання в остаточному підсумку пов'язані із оцінкою використання активів підприємства.

Для оцінки рівня ефективності діяльності підприємства отриманий результат господарської діяльності (валовий доход, прибуток) зіставляється з витратами або ресурсами, що були використані на його виробництво.

Порівняння прибутку з витратами визначає рентабельність підприємства. У практиці застосовується такі показники рентабельності.

1. Рентабельність продукції. Її можна розрахувати як щодо всієї реалізованої продукції, так і за окремими її видами.

У першому випадку рентабельність розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції до витрат на її виробництво й реалізацію.

Рентабельність всієї реалізованої продукції розраховується і як:

- відношення прибутку від реалізації товарної продукції до виручки від реалізації продукції;
- відношення валового прибутку до виручки від реалізації продукції;
- відношення чистого прибутку до виручки від реалізації продукції.

Показники рентабельності всієї реалізованої продукції надають відомості про ефективність поточних витрат підприємства й прибутковості реалізованої продукції.

У другому випадку визначається рентабельність окремих видів продукції. Вона залежить від ціни, по якій продукція реалізується споживачам, і собівартості по даному її виду. Рентабельність власних коштів підприємства визначається відношенням чистого прибутку до його власних коштів.

Показники рентабельності ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Показники рентабельності ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” у 2017-2019 р. р.

Показник	2017	2018	2019
Рентабельність активів	1,38	5,8	11,75
Рентабельність продажів	3,38	11,47	11,62

Графічно рентабельність активів представлена на рисунку 2.2, а рентабельність продажів – на рисунку 2.3.

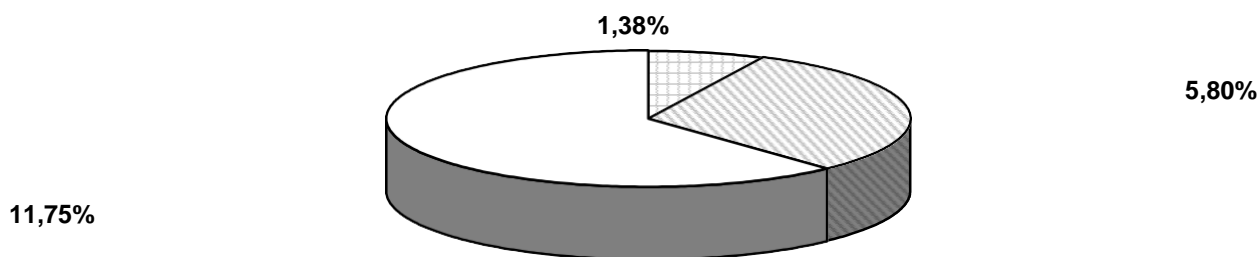


Рисунок 2.3 Структура рентабельності активів ПАТ №Запоріжсталь» в 2017-2019 р.р.

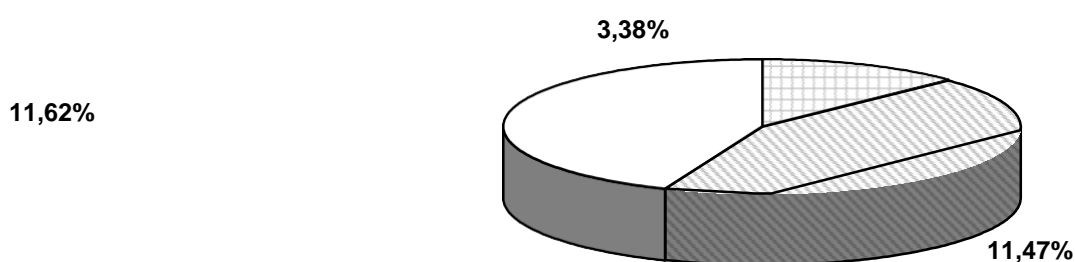


Рисунок 2.4 Структура рентабельності продажів ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” в 2017-2019 р.р.

З таблиці 2.7 можна побачити, що з кожним роком на підприємстві відбувається зростання рентабельності активів і продажів, що є наслідком збільшення попиту на продукцію ПАТ ЗМК „Запоріжсталь”.

Проте слід зазначити, що ліквідність підприємства зовсім не тотожний його платоспроможності. Так, коефіцієнти ліквідності можуть характеризувати фінансовий стан як задовільний, проте, по суті, ця оцінка буде помилковою, якщо в поточних активах значну питому вагу матимуть неліквідні активи і короткострокова дебіторська заборгованість.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, міру фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Аналіз платоспроможності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта платоспроможності (автономії), коефіцієнта фінансування, коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнта.

Платоспроможність характеризується достатньою кількістю оборотних активів підприємства для погашення своїх зобов'язань протягом року.

Підприємство вважається платоспроможним, якщо його загальні активи перевищують поточні. Нездатність підприємства задовольнити вимоги кредиторів з оплати товарів, сплати платежів у бюджет, позабюджетні фонди тощо у зв'язку з перевищенням зобов'язань над вартістю майна та інших активів характеризує його неплатоспроможність, або неспроможність.

Підприємство визнається неплатоспроможним у разі виявлення незадовільної структури балансу.

Розрахуємо коефіцієнт платоспроможності для ПАТ «Запоріжсталь» на початок 2018 та 2020 рр..

Таблиця 2.5 – Розрахунок коефіцієнта платоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	01.01.2019 р.	01.01.2020 р.
1. Власний капітал (г.380), тис. грн.	6 272 130	6 319 816
2. Підсумок пасиву балансу(г.640), тис. грн.	7 248 082	10 741 453
3. Коефіцієнт платоспроможності	0,86	0,58

Як видно з таблиці, коефіцієнт платоспроможності на 01.01.2020 року його величина склала 0,58, тобто 58% загальної суми пасиву балансу складають власні кошти підприємства.

Проаналізувавши показники ліквідності і платоспроможності ПАТ «Запоріжсталь», можна дати наступні рекомендації щодо збільшення платоспроможності підприємства: збільшення рівня платоспроможності можна досягти за рахунок збільшення надходжень у вигляді коштів та зменшення рівня дебіторської заборгованості, збільшення надходжень коштів можна досягти за рахунок збільшення обсягу продажів. Низький рівень

платоспроможності може бути випадковим (тимчасовим) і хронічним (тривалим). Тому, аналізуючи стан підприємства, необхідно розглядати причини неплатоспроможності, частоту освіти і тривалість прострочених боргів.

Для успішного господарювання на ринкових засадах суттєво важливим є можливість оцінки ймовірності банкрутства суб'єктів підприємницької та іншої діяльності. В Україні, де протягом багатьох десятиріч панувала позаринкова система господарювання, що виключала офіційне визначення банкрутства як економічне явище, нема загальновизначеної вітчизняної методики визначення ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим доводиться користуватись зарубіжними методичними підходами, в основу яких покладено факторні моделі прогнозування банкрутства підприємств та організацій [2, с.92].

Антикризові заходи спрямовані на внутрішні та зовнішні кризоутворювальні чинники і дозволяють підтримувати нормальне функціонування підприємства до тих пір, поки вони (заходи) відповідають переліку, змісту та механізму впливу зазначених факторів. Невідповідність заходів факторам призводить до наростання кризових явищ на підприємстві, сприяє формуванню криз різного масштабу та глибини.

Для забезпечення поєднання системного та цільового підходу до подолання кризи на підприємстві необхідно формувати антикризову програму. Наявність програми дозволяє більш ґрунтовно організувати роботу з подолання (запобігання) кризи, як на підприємстві в цілому, так і в окремих його підсистемах. Цільова антикризова програма призначена для вирішення певного переліку проблем, є інструментом реалізації цілей розвитку підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.

Металургійний комбінат «Запоріжсталь» можна віднести до одного з найбільших підприємств даної галузі в Україні. Виробничі потужності комбінату сьогодні вимагають модернізації, проте головні власники в силу певних обставин не приймають рішення щодо його модернізації. Суперництво

на ринку все більше дає про себе знати. Підприємство певною мірою губить свої позиції, виробництво продукції досить високо затратне, адже мартени споживають доволі дорогий ресурс – природний газ. Прибутковість комбінату «Запоріжсталь» за останні роки дещо виросла, але ще не досягла бажаного рівня. Крім того, виробництво мартенівських печей призводить до втрат сталі на рині 20%. Перехід на нові технології потребує вкладення вагомих інвестицій. Незважаючи на фінансові складнощі ПАТ «Запоріжсталь» робить вагомі кроки по виходу зі скрутного стану.

Проблема розробки методології діагностики загрози банкрутства має загальнодержавний характер, і повинна розв'язуватись спільними зусиллями органів влади та науковців країни.

Найпоширеніші нині діагностики банкрутства запропонував у 1968 р. відомий західний економіст Е. Альтман – Z-моделі. За двофакторною моделлю ймовірність банкрутства (індекс Z) визначається коефіцієнтом покриття  $K_p$  і коефіцієнтом автономії (фінансової незалежності)  $K_{авт}$  за формулою:

$$Z = - 0,3877 - 1,0736 K_p + 0,0579 K_{авт} \quad (2.1)$$

Для підприємств, у яких  $Z = 0$ , ймовірність банкрутства становить 50%. Від'ємні значення Z свідчать про зменшення ймовірності банкрутства. Якщо  $Z > 0$ , то ймовірність банкрутства перевищує 50% і підвищується зі збільшенням Z.

Коефіцієнт покриття ( $K_p$ ) – оцінка достатності обігових коштів для погашення боргів протягом року. Характеризує достатність обігових коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року і визначення відношення оборотних активів підприємства до поточних зобов'язань:

Коефіцієнт автономії ( $K_{авт}$ ) – оцінка фінансової незалежності від зовнішніх джерел. Він характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. Значення показника  $> 0,5$



Розрахуємо імовірність банкрутства на ПАТ «Запоріжсталь». Станом на 01.01.2020 року:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times 7,7 + 0,0579 \times 0,32 = -3,0829$$

Станом на 01.01.2015 року:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times 3,12 + 0,0579 \times 0,55 = -3,7055$$

Станом на 01.01.2016 року:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times 2,56 + 0,0579 \times 0,46 = -3,1095$$

За двофакторною моделлю у нас всі значення від'ємні. А від'ємні значення  $Z$  свідчать про зменшення ймовірності банкрутства. Тому можна зробити висновок, що протягом останніх трьох періодів у НАСК «Оранта» ймовірність настання банкрутства була незначною [9, с.129].

Для того щоб прогноз був точніший, у західній практиці фінансового аналізу застосовують п'ятифакторну модель визначення індексу  $Z$ .

$$Z = 1,2 \times K1 + 1,4 \times K2 + 3,3 \times K3 + 0,6 \times K4 + 0,999 \times K5 \quad (2.4)$$

Де 1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 0,999 – коефіцієнти регресії, що характеризують міру впливу на індекс « $Z$ ».

$K1$  – характеризує структуру капіталу та визначається як співвідношення власного оборотного капіталу до загальної вартості активів суб'єкта господарювання.

$K2$  – відображає рівень чистої прибутковості виробництва (діяльності); розраховується діленням обсягу реінвестованого прибутку (суми резерву, фондів соціального призначення та цільового фінансування, нерозподіленого прибутку) на загальну вартість активів фірми;

$K3$  – характеризує прибутковість основного та оборотного капіталу; визначається діленням суми балансового прибутку на загальну вартість активів; з певною часткою умовності його можна назвати показником рентабельності виробництва;

К4 – визначає структуру капіталу фірми; обчислюється як співвідношення власного капіталу (за ринковою вартістю) до позичкового капіталу (суми коротко- і довгострокових пасивів);

К5 – відображає дохідність суб'єкта господарювання і розраховується як співвідношення чистої виручки від реалізації продукції і загальної вартості активів підприємства (організації);

Оцінимо можливість банкрутства за даними фінансової звітності компанії. Результати дослідження зведемо в таблиці 2.6

Дані таблиці 2.6 показують, що компанія має хорошу структуру балансу, адже існує можливість терміново погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних засобів – К1 збільшується.

Якщо станом на 2019 року на 1грн. активів припадало 0,01грн. прибутку, то на кінець 2020 року цей показник буде збільшуватись. Дана ситуація свідчить про ефективне управління компанії, використання трудових, майнових, фінансових та інших ресурсів.

Таблиця 2.6 Прогноз імовірності банкрутства

Показники	Умовні позначення	Період		
		01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
Частка оборотних засобів у активах	К1	0,451	0,240	0,245
Рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком	К2	0,003	0,017	0,020
Рентабельність активів, обчислена за прибутком від реалізації	К3	0,051	0,063	0,067
Коефіцієнт покриття ринковою вартістю власного капіталу	К4	4,703	4,864	2,889
Віддача всіх активів	К5	0,520	1,103	1,107
Показник ймовірності банкрутства	Z	4,054	4,540	3,382
Оцінка ймовірності банкрутства		дуже низька	дуже низька	дуже низька

Дані таблиці 2.6 показують, що компанія має хорошу структуру балансу, адже існує можливість терміново погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних засобів – К1 збільшується.

За даними розрахунку К2 та К3 компанія не отримує збитку від інших видів діяльності, так як показник рентабельності активів, обрахований через прибуток від реалізації продукції і чистий прибуток, протягом трьох періодів збільшується.

На 1грн. активів компанія отримує протягом періодів відповідно 0,52; 1,10; 1,11 грн. валового прибутку. Збільшення свідчить про покращення ділової активності компанії [9, с. 214].

Підсумовуючи всі дані, можна дійти висновку, що протягом досліджуваного періоду дуже низька ймовірність банкрутства компанії.

### 2.3. SWOT - аналіз стійкого розвитку ПАТ «Запоріжсталь» в умовах невизначеності

Існує кілька методів оцінки умов діяльності організацій. Одними з найбільш розповсюджених і визнаних методів є SWOT-аналіз.

М.Г. Саєнко визначає SWOT-аналіз як процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [64, с. 99]. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного стану компанії. SWOT-аналіз є широко визнаним підходом, що дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища.

Він є проміжною ланкою між формулюванням місії компанії та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку [74, с.115]. SWOT-аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, в межах якого функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю.

Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому.

Методологія SWOT передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Отже, матриця SWOT надає керівникам структуроване інформаційне поле, в межах якого вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення.

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації. По суті матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і підприємства. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, яка використовується в багатьох галузях знань (філософія, математика, соціоніка, інформатика та інші). Тоді елементами матриці є «дихотомічні пари» (пари взаємовиключних ознак), що дає змогу знизити невизначеність (ентропію) взаємодії середовища і системи за рахунок загального опису ситуації [37, с.51].

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

SWOT-аналіз — це своєрідна форма яка дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу.

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до середовища (рис. 2.6.)



Рисунок 2.6. Адаптація до середовища

Внутрішнє середовище організації — це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом перемінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг).

Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

Зовнішнє середовище характеризується сукупністю перемінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту.

Найважливіша роль у зовнішньому середовищі належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

Однією із самих значимих характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішньою середою.

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувані стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства.

Таблиця 2.7 Аналіз сильних та слабких сторін з точки зору забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- членство в вертикальній інтегрованій структурі – Групі Метінвест;</li> <li>- багатoproфільність виробництва;</li> <li>- високопрофесійна команда співробітників;</li> <li>- наявність системи менеджменту якості та сертифікації продукції;</li> <li>- наявність розгалуженої мотиваційної системи;</li> <li>- наявність стратегії розвитку;</li> <li>- адекватна цілям організаційна культура;</li> <li>- наявність великого досвіду;</li> <li>- стійкі і тривалі відносини з постачальниками;</li> <li>- використання сучасних засобів стимулювання споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока енергомісткість виробництва;</li> <li>- наявність старого та зношеного устаткування;</li> <li>- низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей;</li> <li>- недостатність фінансування розвитку підприємства;</li> <li>- нездатність швидкого реагування на зміни попиту;</li> <li>- необхідність значних інвестиційних ресурсів;</li> <li>- висока плинність кадрів;</li> <li>- велика орієнтація підприємства на експорт;</li> <li>- залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нові технологічні рішення у металургійній галузі;</li> <li>- удосконалення якості існуючих продуктів металургії</li> <li>- тенденції у науково-технічному прогресі;</li> <li>- розширення напрямів залучення іноземних інвестицій;</li> <li>- ріст світового попиту на метал;</li> <li>- вихід на нові ринки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільна політична та економічна ситуація в Україні;</li> <li>- падіння темпів виробництва;</li> <li>- рівень інфляції;</li> <li>- низька швидкість змін і адаптації нових технологій;</li> <li>- посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини</li> </ul>

Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожний вектор розбивається на два рівні: можливості і загрози, які були виявлені у зовнішньому середовищі, сила і слабкість потенціалу підприємства. На перетинах окремих складових груп факторів

формуються чотири поля (квадранти). Для них характерні певні стратегічні вказівки, які формулюються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати під час розроблення стратегії відповідного типу [75, с. 151].

Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;

поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;

поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;

поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Таким чином, співвідношення сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами для аналізу основних напрямків гуманістичного менеджменту в організації дасть змогу відповісти на запитання:

1. Як скористатися можливостями, використовуючи сильні сторони?
2. За рахунок яких сильних сторін можна нівелювати існуючі загрози?
3. Які слабкі сторони можуть завадити використанню можливостей?
4. Яких загроз, посиленних слабкими сторонами, слід стерегтися більш за все [76, с.56].

Кожне поле цієї матриці має певні позначення: – поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей; – поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей; – поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз; – поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Матрицю SWOT-аналізу для підприємства ПАТ «Запоріжсталь» наведено на рисунку 2.8.



	<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- членство в вертикальній інтегрованій структурі – Групі Метінвест;</li> <li>- багатопрофільність виробництва;</li> <li>- високопрофесійна команда співробітників;</li> <li>- наявність системи менеджменту якості та сертифікації продукції;</li> <li>- наявність розгалуженої мотиваційної системи;</li> <li>- наявність стратегії розвитку;</li> <li>- адекватна цілям організаційна культура;</li> <li>- наявність великого досвіду;</li> <li>- стійкі і тривалі відносини з постачальниками;</li> <li>- використання сучасних засобів стимулювання споживачів</li> </ul>	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока енергомісткість виробництва;</li> <li>- наявність старого та зношеного устаткування;</li> <li>- низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей;</li> <li>- недостатність фінансування розвитку підприємства;</li> <li>- нездатність швидкого реагування на зміни попиту;</li> <li>- необхідність значних інвестиційних ресурсів;</li> <li>- висока плинність кадрів;</li> <li>- велика орієнтація підприємства на експорт;</li> <li>- залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань.</li> </ul>
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нові технологічні рішення у металургійній галузі;</li> <li>- удосконалення якості існуючих продуктів металургії</li> <li>- тенденції у науково-технічному прогресі;</li> <li>- розширення напрямів залучення іноземних інвестицій;</li> <li>- ріст світового попиту на метал;</li> <li>- вихід на нові ринки</li> </ul>	<p>«СІМ»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест дозволить підвищити частку продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках;</li> <li>- Завдяки багатопрофільності діяльності можливо розширити асортимент продукції.</li> </ul>	<p>«СІЗ»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- за рахунок – членства у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест знизити конкурентний вплив Китаю, Росії, Туреччини</li> </ul>
<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільна політична та економічна ситуація в Україні;</li> <li>- падіння темпів виробництва;</li> <li>- рівень інфляції;</li> <li>- низька швидкість змін і адаптації нових технологій;</li> <li>- посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності;</li> <li>- підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємства менш експортно орієнтованими;</li> <li>- за рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- за рахунок збільшення прибутку від продажу зроблене оновлення та заміна основних фондів підприємств дозволить підвищити якість продукції та розширити асортимент, що в свою чергу зробить підприємство більш конкурентоспроможним та знизить вплив Китаю, Росії, Туреччини;</li> <li>- використання стратегії зниження витрат виробництва.</li> <li>- удосконалення системи «Бережливого виробництва» з метою підвищення якості продукції та умов праці,</li> </ul>

Рисунок 2.8. Матрицю SWOT-аналізу для підприємства ПАТ

«Запоріжсталь»

Розробивши SWOT – аналіз на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах були представлені як слабкі і сильні сторони, так і можливості і загрози. Було виявлено, що підприємство має слабе фінансування, щодо заходів з управління персоналом, а також недосконала система адаптації працівників. Підприємство не приділяє достатню увагу розробці антикризових заходів.

Висновки до другого розділу.

2.1 ПАТ «Запоріжсталь» – індустріальний гігант, продукція якого добре відома більш ніж в 100 країнах світу. ПАТ «Запоріжсталь» займає одне із провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - Групи Метінвест. Організаційно-управлінська структура підприємства має лінійно-функціональний вигляд.

Дана структура поєднує в собі переваги лінійних і функціональних структур. Перевагами цієї структури є: відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства, а також поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

2.2 При діагностиці проблем збалансованого стійкого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку були виявлені такі проблеми, як велика плінність кадрів; процес підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки; контроль виконання системи бережливого виробництва «5С», недостатня увага приділяється розробці антикризових заходів.

2.3 Під час SWOT-аналізу доведено, що матричний метод стратегічного аналізу – SWOT-аналіз виступає універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватись підприємством як для вибору стратегії розвитку, так і для аналізу еколого-орієнтовної діяльності, але кожного разу необхідно його адаптувати до специфіки конкретного підприємства. При проведенні SWOT-аналізу необхідно чітко визначати період досліджень: поточний, короткостроковий чи період довгострокової перспективи. Також необхідно обов'язково врахувати часовий проміжок, за який проводиться аналіз, так як ті позиції, які на сьогодні є «слабкістю» підприємства, можуть у подальшому перетворитись на переваги, і навпаки.

Розробивши SWOT – аналіз на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах були представлені як слабкі і сильні сторони, так і можливості і загрози. Було виявлено, що підприємство має слабке фінансування, щодо заходів з управління персоналом, а також недосконала система адаптації працівників. Підприємство не приділяє достатню увагу розробці антикризових заходів.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЗБАЛАНСОВАНОГО СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1 Основні шляхи стратегічні напрями підвищення ефективності впровадження моделі збалансованого стійкого розвитку промислового підприємства

Найважливішим завданням для підприємства є не просто дотримання стійкості, а й досягнення стійкого розвитку. Для того, щоб оцінити можливість сталого розвитку, необхідно проаналізувати умови і фактори, що впливають на нього. У процесі господарської діяльності підприємство активно взаємодіє з різними типами систем, присутніми в сучасному світі. Це дуже важливо для стратегічних і тактичних рішень розглядати та аналізувати ці взаємодії. Запорука успіху управління – це визнання характеру впливу різних факторів для сталого розвитку промислового підприємства.

Сталий розвиток – це повне і багатовимірне поняття, досягнення якого вимагає інтеграції, ідентифікації, координації і безперервного вдосконалення цілей, стратегій і механізмів [2, с. 250]. Виявити інструменти та механізми управління стійкістю розвитку підприємства, які потребують оновлення, можливо за допомогою аналізу стану підприємства.

Різноманітні дослідження господарської діяльності підприємства і аналіз динамічних змін в області сталого розвитку потрібні і при вирішенні завдань щодо прогнозування, планування та застосування стратегічних цілей організації, і в зіставленні раніше поставлених цілей з досягнутим становищем, причому з урахуванням рівня їх досягнення.

При формуванні стратегічних напрямів підвищення ефективності менеджменту сталого розвитку слід уточнити і розкрити зміст їх базових компонентів:

Цілі організації. В першу чергу необхідно сформулювати основну мету сталого розвитку, яка базується на результатах аналізу взаємного впливу загальної стратегії підприємства і переваги сталого розвитку, з урахуванням впливу процесів технологічної трансформації. Будь-яке підприємство прагне досягти певного рівня виробництва, збільшення обсягів продажів, прибутковості, підвищення якості продукту, зниження числа бракованої продукції та ін. Всі перераховані вище результати діяльності підприємства не що інше, як її цілі. Для визначення ступеня сталого розвитку важливою складовою є рівень наближення підприємства до цих цілей.

Цілі, які ставить перед собою будь-яке підприємство, можна розділити на якісні і кількісні. Дана декомпозиція дуже важлива, оскільки вона допоможе розробити правильний алгоритм дій для ефективності досягнення результатів. Якість відображає нерозривно пов'язану з самим предметом вивчення визначеності, виражається в сукупності основних рис, ознак, які надають предмету відносну стійкість і відрізняють його від інших предметів. Кількісна характеристика не може існувати поза зв'язку з їх якісною стороною. Під кількістю також розуміється загальна категорія, яка характеризує одну з найважливіших сторін будь-якого предмета, явища або процесу. Забезпечення сталого розвитку підприємства відбивається в реалізації групи цілей: соціальних, економічних, технологічних і екологічних, на базі поетапної реалізації принципу відповідальності перед суспільством. В даній ситуації прибуток не стає найважливішою метою, на яку слід орієнтуватися при організації господарської діяльності підприємства. Вона буде ставитися до системи економічних цілей, здійснюючи при цьому важливу функцію - бути засобом досягнення всього комплексу цілей. Саме тому, для оцінки сталого розвитку поділ на дані групи показників є найбільш важливим.

Цільовий підхід найчастіше використовується при визначенні ефективності управлінських рішень. Він базується на формулюванні місії, поділі цілей на стратегічні, тактичні й оперативні, прив'язані один до одного за термінами, ресурсами і виконавцями, складанні бізнес-проектів, бюджетів і інших складових реалізації цілей управління.

Від ступеня і чіткості визначення цілей і завдань сталого розвитку, коректності оцінки факторів, що впливають, а також правильності встановленого вектора розвитку підприємства залежить ефективність реалізованого механізму сталого розвитку [17, с. 110]. Тому при його розробці слід сформулювати комплекс взаємозалежних індикаторів, які відображають всі аспекти діяльності підприємства.

Показники стійкості повинні бути засновані на цілісності та коректності, що відповідає всім вимогам базової інформації, яка відповідає поставленим цілям і завданням в області сталого розвитку, що сприяє прийняттю результативних управлінських рішень.

Методи і інструменти. Під методами будемо розуміти систему підходів комплексного впливу суб'єкта управління на контрольований об'єкт, що дозволяє забезпечити корекцію дій в процесі реалізації управлінських функцій, в рамках яких відбувається досягнення цілей сталого розвитку. Всі методи слід розділити на економічні, екологічні, соціальні та технологічні.

Основними економічними методами є:

- техніко-економічне планування, на основі якого підприємство розробляє проект дій;
- економічне стимулювання, базовою позицією якого стає формування доходів кадрів, залежне від вкладень в результативність праці;
- економічна відповідальність за ефективність управлінських дій, що містить так само метод компенсаційних втрат, що виникають в зв'язку з некомпетентними діями органів управління.

Говорячи про екологічні методи, вони виділяють: стимулювання до зменшення енергоспоживання, мотивація введення технологій

енергозбереження та застосування енергоефективних проектів, прискорення вдосконалення електро- і теплоенергетики з використанням технологій найбільш чистих в екологічному плані [28, с. 39].

До соціальних методів відносять комплекс певних засобів і прийомів впливу на процеси створення та розвитку соціальної і психологічної обстановки в колективі. До таких методів можна віднести: соціальне планування (дозволяє встановити соціальні цілі, створює умови для їх досягнення), соціальне нормування, соціальне координування і моральне мотивування.

Технологічні методи, мається на увазі сукупність правил, що визначають послідовність і зміст дій при виконанні певного виду діяльності в рамках перетворення виробничих систем. Тому при виборі методу слід орієнтуватися на специфіку діяльності підприємства. Характерною рисою даних груп методів є їх щільна взаємодія і залежність один від одного. Тому максимально результативним є механізм сталого розвитку, що дозволяє досягати прийнятне об'єднання всіх перерахованих методів. Для отримання бажаного результату необхідно сформувати систему різних інструментів, які представляють собою конкретну сукупність способів і прийомів. Кожен тип інструментів має певну область застосування і технології реалізації тих чи інших дій [58, с. 210].

Більшість підприємств використовують всілякі інструменти сталого розвитку в своїй діяльності. Одним із важливих інструментів, це нефінансова звітність, що дозволяє підприємству збільшувати якість управління, вона робить позитивний вплив на процеси реалізації концепції сталого розвитку, знижує ймовірність ризиків, в число яких входить і нефінансові, покращує ситуацію престижності, привертає зацікавлені особи. При цьому, існуючі інструменти треба розділяти по структурним підрозділам і в залежності від їх участі в процесі реалізації концепції сталого розвитку на підприємстві.

Технологічна стійкість – це засіб досягнення такої здатності підприємства, при якій воно готове сприймати досягнення науки і техніки.

До цього засобу можна виднести ряд інструментів [18, с. 29]:

- інструменти вдосконалення організації та реструктуризації виробництва відповідно до нових технологій;
- інструменти менеджменту, які сприятимуть розвитку технологічної грамотності, компетентності, світогляду і культури персоналу на підприємстві, формування системи технологічних знань і умінь;
- інструменти, які сприятимуть розвитку кадрового потенціалу, інноваційності кадрів на всіх рівнях.

3. Принципи механізму сталого розвитку забезпечують ефективність його функціонування. До системи основних принципів сталого розвитку промислового підприємства відносять економічні, екологічні, соціальні, технологічні принципи, які детально розглянуто на рис.3.7:



Рисунок 3.1. Система принципів сталого розвитку підприємства



4.Фактори, що визначають умови розвитку підприємства. Вони є істотними обставинами в наслідок ефективної діяльності підприємства. Їх виокремлення обумовлено необхідністю вирішити проблему забезпечення сталого розвитку підприємства, що дозволяє визначити збільшення і стійке функціонування організації [20, с. 37]. Облік впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, а також модернізації господарської діяльності всередині організації є основою для забезпечення сталого розвитку промислового підприємства з метою просування і безперервного розвитку.

Найважливішим завданням для підприємства є не просто дотримання стійкості, а й досягнення стійкого розвитку. Для того щоб оцінити можливість сталого розвитку, необхідно проаналізувати умови і фактори, що впливають на нього. Більшість підприємств є відкритими соціально-економічними системами, і саме тому величезний вплив на них роблять фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Для формування механізму стійкого розвитку підприємства методологічною та інформаційною основою є цілісний аналіз факторів. Доцільно групувати чинники на економічні, екологічні та соціальні, а також слід додати і технологічні фактори.

5.Оцінка рівня сталого розвитку підприємства є не менш важливим компонентом.

Завданням розробки методичних основ аналізу і оцінки ступеня стійкого розвитку підприємства є виявлення найбільш можливих для використання параметрів проведення оцінки стану і динаміки розвитку організацій. Рішення даного завдання дасть можливість описати потенціал діяльності підприємства, а також дозволить простежити динамічні зміни базових показників, при цьому з'явиться можливість дати рекомендації по розробці механізму сталого розвитку підприємств [24, с. 47].

6.Тактичне управління - внесення корективів, координація - ще один з найважливіших інструментів механізму сталого розвитку підприємства. Тактичне управління включає в себе аспекти організації виробництва і є засобом координації, що помітно спрощує роботу управлінців.

Важливим моментом в досягненні стійкого стану підприємства є правильна розробка механізму, відповідного як специфіці самої організації, так і вимогам, що пред'являються споживачами, інвесторами, державою і світовим співтовариством у цілому. Як організаційно-виробнича система будь-яке підприємство, існує також на базі закону рівноваги, який свідчить про те що, при всіляких діях на систему, змінює хоч якийсь із умов рівноваги, в ній з'являються процеси, зворотні цій зміні. Тому підприємство намагається зберегти стійкість [57]. Стійкість є відносним поняттям, що відбиває реакцію об'єкта на зовнішні чинники, її можна оцінити, використовуючи зіставлення стійкості одного об'єкта до стійкості аналогічних об'єктів. Базою стійкості є внутрішні характеристики самого об'єкта, зовнішнє відображення внутрішньої сутності об'єкта. Проблема сталого розвитку на сьогоднішній день має як теоретичну, так і практичну значимість. З точки зору теорії, впливу на економічну систему можливо за допомогою вивчення її розвитку, а саме стабільних, повторюваних зв'язків, причин і наслідків зміни її стану. Стійкість господарського суб'єкта або цілої групи суб'єктів і відносна спокійна ситуація на ринку допускають варіанти вибору шляху раціональних дій. Проблема сталого розвитку для промислових підприємств дуже складна і важлива. Це обумовлено певними причинами, такими як:

- попит на продукцію промислових підприємств в більшій мірі нееластичний;
- продукція промислових підприємств має велике конкурентне середовище;
- в короткостроковому періоді не можливі кардинальні зміни, які пов'язані зі складністю виробництва промислової продукції.

Мета визначає напрям розвитку організації в перспективі. При точному формуванні мети можна проілюструвати переважний стан організації і при цьому мобілізувати внутрішні резерви, оптимізуючи процес виконання.

Стійкість в залежності від поставленої мети стає максимально об'єктивною щодо її досягнення [42, с. 193]. Для кожної організації мета

встановлюється своя в залежності від особливостей її діяльності, ми ж пропонуємо поставити одну з цілей для всіх промислових підприємств - це сталий розвиток. При досягненні будь-якої мети необхідно сформулювати завдання, що найбільш важливі для управління сталим розвитком промислових підприємств, які представлені на рис. 3.2:

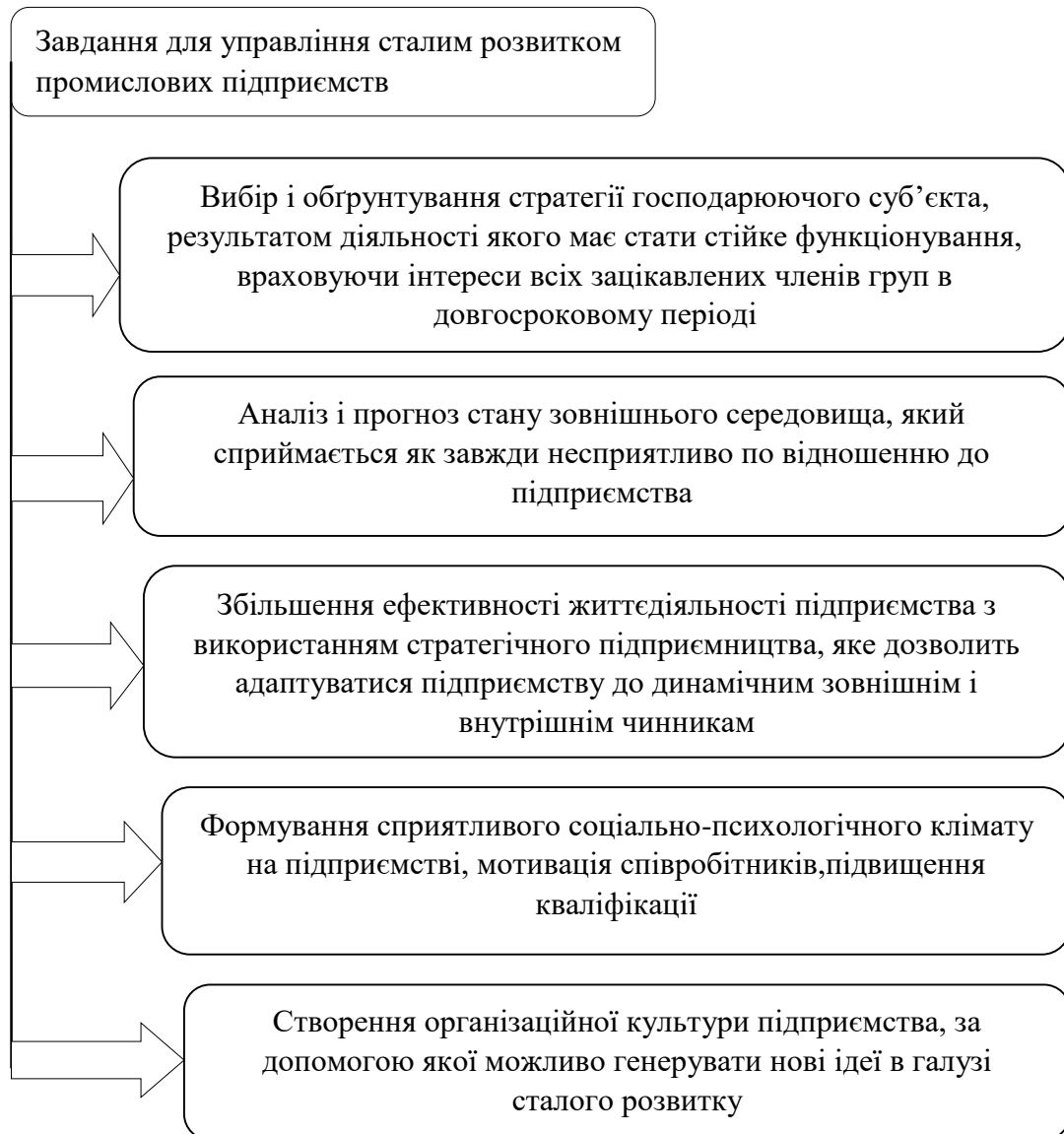


Рисунок 3.2. Завдання для управління сталим розвитком промислових підприємств

Таким чином, основне завдання збільшення стійкості промислових підприємств полягає в аналізі поточного стану підприємства, рівні його стабільності. Необхідно управляти процесами відхилення від раціонального

стану і поставленої мети для того, щоб не допустити кризи, руйнування і банкрутства як даного підприємства, так і всіх груп, що мають до нього відношення.

Сталий розвиток промислових підприємств в сформованих умовах стає одним з пріоритетних напрямків діяльності. Для досягнення сталого розвитку дуже важливо розробити такий механізм, який дозволить протистояти динамічно мінливим умовам, при цьому заснований і сформований з точки зору останніх тенденцій. Можна, виділити наступні перспективні напрямки в сфері сталого розвитку промислових підприємств:

Впровадження елементів цифрової економіки.

Дані процеси дозволяють впроваджувати більш ефективні методи виробництва. На сучасному етапі все частіше звертають увагу не тільки на фінансово-господарської діяльності, а й на внутрішні виробничі процеси і взаємодію між цехами. Відбувається використання різних ІТ-систем, спрямованих на цифровізацію проектних процесів, збільшення результативності і продуктивності праці, як персоналу, так і обладнання тощо. Програмування виробничих процесів на базі цифрових технологій і зміна структури продукції, що випускається сприяє більш ефективному використанню не тільки праці, але і інших ресурсів [44, с. 347].

Існування промислових підприємств в умовах технологічної трансформації.

Значення перетворень в технологічному процесі збільшується настільки, що дає можливість говорити про глибоку модифікацію ресурсної бази. Подібні перетворення зачіпають не тільки підприємства, але і весь соціально-економічний комплекс країни на різних рівнях, що реалізується в певній державній політиці в області технологій. Технологічна модифікація виробничих систем дозволить підприємству знаходити нові шляхи і рішення для усунення проблем, які знову з'являються.

Участь підприємств в системі профільної освіти, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів.

Дана тенденція зможе дозволити вирішити таку проблему, як відсутність висококваліфікованих співробітників. Існування мережевої співпраці між підприємством і ВНЗ зможе зробити для промислових підприємств гідних фахівців у своїй галузі, здатних до подальшого навчання.

### 3.2. Обґрунтування доцільності впровадження програми збалансованого стійкого розвитку на ПАТ «Запоріжсталь»

Характерними рисами реалізації програм сталого розвитку підприємства чи організації є фінансова стабільність і позитивна динаміка у прибутковості, наявність замовників, клієнтів чи споживачів продукції або послуг, тобто джерела доходів підприємства; комфортність праці, компетентність, соціальна захищеність у забезпечені персоналу, тобто фактори, які створюють конкурентні переваги в результативності праці персоналу; позитивний вплив результатів діяльності на суспільну свідомість з точки зору охорони навколишнього середовища і споживання енергетичних ресурсів; позитивна оцінка діяльності підприємства суспільством, персоналом і партнерами у бізнесі.

Індикатори повинні використовуватися як інструменти оцінювання економіко-екологічних результатів попередніх управлінських рішень щодо розвитку господарської діяльності та попередження помилкових майбутніх рішень при контролі ступеня досягнення встановлених цілей розвитку [1.38, с.85].

Методика, яка спирається на розрахунок тільки кількісних показників не в змозі розкрити механізм підтримки сталого розвитку підприємства, заснованого на управлінських рішеннях. Поряд з кількісними показниками необхідно використовувати і якісні, це дасть можливість дати поглиблене розуміння проблеми економічної сталості розвитку підприємства.

Дослідження економічних процесів на рівні підприємства має ключове значення. Саме на даний рівень управління потрібно звернути увагу, які можливості має кожен господарчий суб'єкт для підтримки та досягнення сталого розвитку підприємства.

Забезпечення сталого розвитку підприємства знаходить своє відображення в досягненні систем цілей (економічних, соціальних та екологічних) на основі послідовного здійснення принципів відповідальності перед суспільством. В цьому випадку прибуток не є вже кінцевою метою, на яку слід спрямовувати управлінську діяльність (рис. 3.3)



Рисунок 3.3 Основні цілі та переваги концепції сталого розвитку підприємництва

Реалізація екологічних та соціальних аспектів не може бути здійснена без усвідомлення основної мети діяльності підприємства – максимізації прибутку.

Загальна діагностика поточного стану та комплексний аналіз внутрішнього середовища зазвичай проводяться через дослідження та розгляд

у комплексі основних показників діяльності підприємства. Тому необхідно відбирати ті показники, які найбільш повно характеризують соціальну, економічну та екологічну сфери діяльності, й фактично є прерогативами і визначальними ознаками концепції сталого розвитку. Економічний, соціальний рівень діяльності зарубіжних та українських підприємств дуже контрастують між собою, а турбота про навколишнє середовище в Україні являє собою поодинокі випадки.

У той же час, екологи всього світу закликають представників ділового світу та суспільство звернути увагу на проблеми глобального потепління та масштабного забруднення планети і пропонують акцентувати діяльність на захисті екології, що має стати одним із пріоритетів для українських підприємств.

Проте, ці ініціативи вимагають значного бюджетного фінансування, тому для тих суб'єктів, які тільки стали на шлях досягнення сталого розвитку чи починають виходити з довготривалої кризи, є неможливим одночасно досягти прискорених позитивних зрушень у фінансовій, соціальній, виробничій та екологічній сферах одночасно. Здійснення ініціативних дій, спрямованих на поліпшення основних характеристик даних сфер, має відбуватися поступово, але із приділенням значної уваги кожному напрямку. Оцінка програм сталого розвитку представлена основними фінансовими та нефінансовими показниками. Фінансові показники є результатом діяльності; за ними оцінюють, наскільки ефективно була розроблена та впроваджена в життя стратегія підприємства, наскільки прибутковими були фактичні рішення керуючого складу. Але ці показники не здатні представити повну картину існуючих проблем, які, можливо, спричинили небажаний фінансовий результат [23, с. 85-89].

Зазначену проблему можна розв'язати тільки завдяки нефінансовим показникам, які сигналізують про недоліки в основних сферах діяльності. Саме завдяки нефінансовим, випереджаючим показникам можна спрогнозувати розвиток подій у майбутньому та запобігти небажаному

погіршенню фінансового потенціалу підприємства. Прояв сталості внутрішньої системи підприємства залежить від її початкових особливостей та стартових характеристик. Для підприємств з низькими стартовими умовами ознаками сталого розвитку можна вважати позитивну динаміку, високі темпи зростання. Кінцевою ж метою є забезпечення відповідності результатів діяльності певним стандартам, які належать до сфери сталого розвитку. Тому і підходи до визнання розвитку сталим залежать від ситуації та еталонних показників у галузі.

Управління сталим розвитком підприємства являє собою набір взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення максимального економічного, соціального, екологічного ефекту, за допомогою створення удосконаленого механізму управління у сфері фінансів, виробництва, маркетингу, соціальній, а також екологічній сферах, на основі систематичного аналізу стану підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище поділяють на мікро- та макросередовище. Чинники макросередовища тісно пов'язані з діяльністю підприємства, але вони сприяють чи дестабілізують діяльність представників всієї промисловості або окремої галузі. Виключенням можуть стати ті підприємства, які досягли такого рівня сталого розвитку, що здатні протистояти середнім коливанням ззовні або взагалі їх не відчувати.

Тому головним завданням керівництва є постійний моніторинг економічних, соціальних, політико-правових, технологічних, екологічних подій, які можуть здійснювати вплив на стан галузі та функціонування підприємства. Зацікавлені в успіху підприємства менеджери повинні постійно бути поінформовані про події та коливання, які відбуваються як всередині, так і ззовні, одночасно переробляти, аналізувати та синтезувати інформацію, формувати загальні висновки та передбачати можливі загрози для збереження своєї функціональної активності [1.68, с.65].

Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства передбачає забезпечення інформацією стосовно вимог, обов'язків та переваг, які надає



дотримання принципів сталого розвитку, відповідно до цього відбувається постановка завдання для всієї організації. Розробка стратегії в рамках визначеного механізму, має ґрунтуватися на результатах комплексної діагностики внутрішнього стану підприємства та його відносин із зовнішнім середовищем на предмет відповідності принципам сталого розвитку. Обов'язковими інструментами реалізації стратегії, які визначають специфічні особливості механізму, виступають складання планів на основі збалансованості внутрішніх показників; організаційна структура, налаштована на ефективне досягнення поставленої мети; система мотивації персоналу, функцією якої є залучення працівників до активної реалізації принципів сталого розвитку; управління відносинами із зацікавленими групами, як ключова особливість обраного напрямку [ , с.5].

Механізм управління сталим розвитком підприємства включає такі елементи [1.55, с.65]:

- оцінка процесів, що тривають на підприємстві, з погляду його сталого розвитку;
- вибір стратегічного напрямку сталого розвитку підприємства – визначення додаткових тактичних пріоритетів сталого розвитку;
- оцінка стратегічного й тактичного напрямків розвитку з позиції його сталості;
- розроблення плану заходів щодо вдосконалення механізму управління сталим розвитком відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів.

Перша група чинників, що забезпечуватимуть сталість розвитку є зменшення та скасування політики експлуатації природних, трудових та інших ресурсів нашої держави розвиненішими країнами.

Друга група чинників пов'язана з розвитком високотехнологічних виробництв. Третя група чинників, які сьогодні набувають особливої актуальності є політичні, що відбивають позицію країни на міжнародній арені та впливають на членство держави у різних економічних та політичних

організаціях. Нормативне забезпечення гарантій та критеріїв збереження екологічної системи є четвертим чинником, що впливає на відновлення довкілля [26, с.73].

Сучасні промислові підприємства вимушені працювати на нестабільному та динамічному ринку. Екстенсивні шляхи та методи економічного розвитку практично вичерпали свої можливості. Таким чином, розвиток механізмів сталого розвитку промислового підприємства, об'єктивно потребує удосконалення теорії та практики управління, тому що від цього залежить підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

Перш ніж досліджувати ефективність системи менеджменту, розглянемо категорії таких понять як: «ефект», «ефективність» та «результативність» (див.табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Категорії понять для дослідження ефективності системи менеджменту.

Категорії		
ефект	ефективність	результативність
<ul style="list-style-type: none"> <li>- у перекладі з латинської означає «результат»;</li> <li>- має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішніх та внутрішніх факторів;</li> <li>- результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок економії всіх виробничих та трудових ресурсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- може інтерпретуватись як «результативність»;</li> <li>- співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами;</li> <li>- міра досягнення результатів;</li> <li>- реалізація мети.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досягнуті результати у порівнянні з цілями, зіставлені з використаним для досягнення цих цілей ресурсами;</li> <li>- дієвість, досягнення, ступінь завершення системою потрібної роботи й реалізації встановлених цілей;</li> <li>- вміння робити «правильні» або «потрібні» речі, а оцінка досягнень вказує, що було зроблено внаслідок здійснених зусиль і витрат ресурсів.</li> </ul>

Таким чином, зазначимо, що показник діяльності виробництва по розподілу й переробці ресурсів із метою виробництва товарів використовують для визначення ефективності виробничої діяльності. Цей показник

визначається як відношення результатів на виході до ресурсів на вході або через обсяги випуску продукції, її номенклатури [4, с. 155].

Визначення економічної ефективності на підставі затратного підходу є найпоширенішим. Але все ж деякі вчені віддають перевагу ресурсному підходу. Він враховує всі чинники виробництва (основні засоби, обігові кошти, кількість працівників) і теоретично придатний для оцінки рівня загальної ефективності.

Оцінка ефективності системи сталого розвитку промислових підприємств, як правило, оцінюється за допомогою груп показників, таких як:

1. Зміна конкурентних позицій промислового підприємства на ринку;
2. Розвиток системи менеджменту бізнес-процесів;
3. Рівень виробництва та економічний розвиток;
4. Рівень фінансово-економічного забезпечення сталого розвитку промислового підприємства.

Для того, щоб зберегти беззбитковість і отримати необхідну суму прибутку, підприємство повинно досягти ефективного управління доходами та витратами.

При вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо-спожиті ресурси). Якщо при цьому врахувати, що результати виробництва не лише є різноманітними, але й можуть бути представлені у різних формах – вартісній, натуральній, соціальній – то стає очевидною необхідність в ідентифікації категорії ефективності відповідно до тих аспектів діяльності підприємства, які важливо проаналізувати й оцінити (див.рис.3.4) [31].



Рисунок 3.4. Основні види ефективності виробництва

Дослідивши категорію ефективності виробничої діяльності зазначимо, що ця категорія складна та багатогранна, і не існує єдиного визначення цього поняття. Загалом ефективність, як зазначає А.Гречко та Б.Балагир: «це категорія, що характеризує продуктивність будь яких витрат, комплексно відображає кінцеві результати використання засобів виробництва і трудових ресурсів» [10]. Композицією внутрішньої та зовнішньої складової представлена загальна ефективність. Її розмежування відбувається за ознаками функціональних відмінностей цілісної системи управління підприємницькою діяльністю. Шляхом маркетингової діяльності реалізується зовнішня складова, а внутрішня – у системі виробничого менеджменту. Такі форми маркетингової діяльності, як організація рекламних підприємств, розробка політики збуту, формування фірмового стилю підприємництва стають конкретними напрямками реалізації зовнішньої складової ефективності управління [30].

Тому синонім терміну «результативність господарювання» в зарубіжній практиці, зазвичай застосовується термін «продуктивність системи виробництва та обслуговування», коли під продуктивністю розуміючи ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії,

інформації) за виробництва різноманітних товарів і послуг [10]. Додатковими показниками доцільно доповнити існуючу систему показників ефективності використання виробничих ресурсів, для того, щоб поширити характеристики використання всіх ресурсів підприємства. Додаткові показники розраховують як відношення виручки від реалізації, а також прибутку від операційної діяльності підприємства до величини відповідних ресурсів: матеріальних, трудових та основних фондів.

Бажаний обсяг реалізації та відповідний дохід забезпечують правильно підібрана виробнича стратегія та точні обсяги виробництва. Тому виробнича діяльність визначається загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями та платоспроможним попитом населення. Від багатьох факторів, що впливають на ефективність виробничої діяльності промислового підприємства, залежить ефективність виробництва.

Також, зазначимо, що від системності дій працівників функціональних служб та підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, а також від ступеня досконалості управлінських процедур залежить результативність та ефективність системи менеджменту будь якої сфери діяльності [47, с. 79]. Якісні показники використовують для оцінювання діяльності працівників апарату управління. Поняття загальної продуктивності системи є набагато ширшим, ніж прибутковість виробництва та продуктивність праці. Тому досягнення мети виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу, може бути головною ознакою ефективності.

Сучасні економічні тенденції дозволяють підкреслити теоретичне та практичне значення проблеми підвищення ефективності сталого розвитку промислових підприємств, які засновані на технологічній трансформації. При цьому сталий розвиток промисловості призведе до технічного і технологічного прогресу економіки в цілому [36, с. 87].

За цих умов промислові підприємства можуть працювати більш стабільно, але без сформованого механізму сталого розвитку вирішення цієї

проблеми є практично неможливо. Такий механізм зможе запобігти дисбалансу та появі критичних явищ на окремих підприємствах промисловості. Керівництву підприємства у виборі напрямку діяльності, потрібен такий механізм сталого розвитку, який буде здатний враховувати всі характеристики господарської та фінансової діяльності, і також швидко реагувати на будь-які зміни в цілях підприємства для технологічного перетворення.

На сучасному етапі немає такого універсального механізму, що враховує зміни в науці та техніці та здатного адаптуватися до швидко мінливих умов [27, с. 40]. Побудова подібного механізму дозволить підприємству функціонувати стабільно, а також забезпечувати без кризове існування незалежно від впливу різного походження.

Забезпечення максимально можливого результату на кожному одиницю затрачених трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів є проблемою підвищення ефективності виробництва [55, с.20]. Тому в макроекономічному масштабі критерієм ефективності виробництва є зростання продуктивності суспільної праці. Через систему показників економічної ефективності відображається кількісне вираження цього критерію. На рисунку 3.5 представлено систему показників ефективності виробництва.



Рисунок 3.5. Система показників ефективності виробництва

Також, можна зазначити, що від внутрішніх та зовнішніх чинників залежить ефективність діяльності промислового підприємства. До зовнішніх чинників можна віднести: діяльність владних структур; фінансові інструменти; законодавство; економічні нормативи; інституційні механізми; інфраструктура; структурні зміни в економіці та суспільстві.

До внутрішніх чинників відносяться: устаткування; технологія; виробництво; організація і система управління; методи роботи; стиль управління.

Через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, кожне підприємство повинно постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників. Також, потрібно враховувати вплив зовнішніх чинників на підвищення ефективності діяльності підприємства [49, с.35].

Отже, концептуальна схема забезпечення сталого розвитку підприємства складається зі зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства, а також ідентичних зовнішнім – внутрішнім. Серед внутрішніх факторів впливу також виділяємо економічні, ресурсні, соціальні та екологічні обмеження, що формують місію підприємства, корпоративну місію, кредо та стратегічні цілі. Збалансоване і гармонійне узгодження місії і стратегічних цілей підприємства з цілями розвитку базових підсистем системи управління впливає на внутрішньо корпоративні норми, цінності, принципи, політику у сфері сталого розвитку, яка формується під впливом внутрішніх формальних інститутів та зовнішніх неформальних інститутів.

Таким чином, зазначимо, що сталий розвиток промислового підприємства значною мірою залежить від впливу багатьох факторів, які взаємодіють між собою, змінюються в часі, і є специфічними для кожної сфери діяльності. Зміни, які відбуваються у світі дедалі більше примушують звернути увагу саме на зовнішнє середовище підприємства. Отже, щоб успішно функціонувати на ринку, підприємство повинне чітко визначити параметри дослідження зовнішнього середовища і вибрати чинники, які найістотніше впливають на діяльність підприємства.



### 3.3. Практичні рекомендації щодо розробки моделі збалансованого стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності

Кожне підприємство розглядають як об'єкт керування, що постійно повинно еволюційно розвиватися для ефективного функціонування в динамічному економічному середовищі. Стратегія дозволяє передбачати та враховувати зміни умов розвитку підприємств відповідно до світових кризових процесів. Підтримка стабільного розвитку відбувається, з одного боку, за критеріями: «цілісність», «системність», «стійкість» і «збалансованість», а з іншого, – за допомогою здатності підприємства змінюватися із урахування змін їх факторів. Визначення поняття «стратегія» містить характеристику всіх процесів, що відбуваються в системі розглядуваного об'єкта. Причому дану характеристику необхідно надавати «від простого до складного». Тільки в цьому випадку можлива комплексна оцінка факторів, що визначають стратегію [1].

Розробку стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства доцільно здійснювати у взаємозв'язку з цілями та завданнями окремих функціональних стратегій. Такий взаємозв'язок дозволяє проявлятися ефекту синергізму керування. Оцінка та облік останнього дозволить підприємству вийти на новий рівень конкурентоспроможного керування [2].

Синергетичний ефект проявляється насамперед у збільшенні сумарного ефекту від реалізації окремих видів функціональних стратегій. Ефект синергізму характеризується технологічними та керувальними нововведеннями підприємства, обумовленими напрямками загальної стратегії розвитку. У результаті синергетичного ефекту досягають: – економію витрат за незмінного рівня технології; – поліпшення споживчих властивостей товару за незмінних витрат.

У даному випадку синергетичний ефект стратегії збалансованої розвитку буде характеризуватися трьома змінними із системними зв'язками:

збільшення прибутків у грошовому вираженні, зниження оперативних витрат і зниження потреби в інвестиціях.

Враховуючи вищенаведені аспекти, сформуємо основні етапи стратегії збалансованого розвитку. Дана стратегія передбачає три блоки, у межах кожного описано комплекс необхідних заходів – послідовних етапів (рис. 3.6).

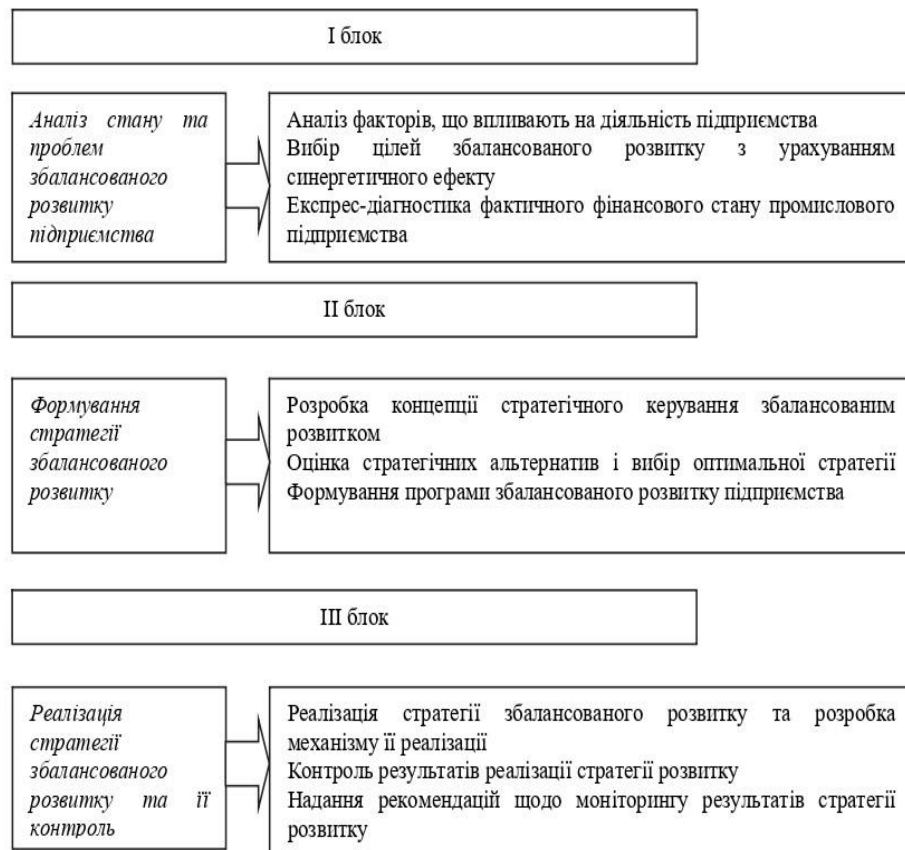


Рис. 3.6. Етапи формування стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства

Проаналізуємо заходи, які вживають у процесі формування та реалізації стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства.

На першому її етапі аналізують внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства.

На другому – переглядають цілі розвитку підприємства в контексті їх збалансованості та адаптивності до умов сьогодення. Ключовими завданнями стратегічного керування у вирішенні цих питань є функції. Визначення

функцій підприємства слугує основою формування його місії та стратегічного призначення.

На третьому етапі діагностують соціально-економічну систему взаємопов'язаних показників підприємства. Розрізняють глобальну експресдіагностику і функціональну діагностику. Такий розподіл обумовлений відмінністю завдань, що передбачає оцінку ухвалених стратегічних рішень на основі проведеного аналізу [6].

Вважаємо, що розробка стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства повинна передбачати проведення експресдіагностики фінансового стану промислового підприємства, оскільки стійкий фінансовий стан – одна з важливих характеристик виробничо-фінансової діяльності. Загалом експресдіагностика фінансового стану підприємства являє собою процес оперативного оцінювання й ідентифікації стану досліджуваного об'єкта на основі обмеженого інформаційного забезпечення з метою сформуванню попередніх уявлень про його стан і параметри для ухвалення креативних керівних рішень [7, с.161].

Застосування експресдіагностики фінансового стану у процесі розробки стратегії збалансованого розвитку дозволить своєчасно розпізнати ознаки кризи на ранній стадії та вжити необхідних заходів для її усунення.

Для створення реальних передумов для посилення стратегічних планів соціального розвитку пропонуємо доповнити експресдіагностику фінансового стану промислового підприємства практикою впровадження соціальної паспортизації. Соціальний паспорт слід розробляти як на самому підприємстві, так і за його межами, як і проведення результативних соціологічних досліджень. Одним із головних завдань цього впровадження є вирішення проблем, що стосуються ролі соціальних аспектів у плануванні фінансово-господарської діяльності підприємства, та сприяння розвитку його соціальної інфраструктури [8].

Четвертий етап розробки стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства є підґрунтям для проведення майбутніх

перетворень. Головним у цей період є об'єднання зібраної інформації для опрацювання концепції стратегічного керування збалансованим розвитком.

Призначенням концепції є визначення головних стратегічних напрямів збалансованого розвитку промислового підприємства з урахуванням змін зовнішніх факторів, які під час кризи суттєво впливають на його внутрішній стан (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Концепція стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства

Концепцію керування збалансованим розвитком доцільно тлумачити як систему, яка складається з підсистем й ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування підприємства, механізму взаємодії суб'єкта та об'єкта керування. У ході проведення дослідження доведено, що найдоцільнішими принципами стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства є такі: загальні (системності, адаптивності, оптимальності, науковості, взаємозв'язку й взаємообумовленості та інформаційної забезпеченості) і специфічні (гармонізації, гнучкості, ефективності, комплексності, раціональності, відкритості до інноваційних перетворень, результативності, контролю).

Однак слід зазначити, що всі вищеперераховані принципи необхідно впроваджувати в діяльність промислового підприємства тільки за умови виконання специфічних принципів керування у цілому, а також повноважень, відповідальності, дисципліни й порядку. Базисом концепції стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства є обґрунтування впровадження методичних основ системи стратегічного керування через впровадження набору керувальних технологій та інструментарію (оціночних показників).

Розгляд вищенаведених питань дозволяє зробити висновок, що концепцію стратегічного керування збалансованим розвитком формують для впровадження в діяльність підприємства основних стратегічних напрямів розвитку впливу керувальної системи на керовану. За допомогою даного концептуального підходу створюють таку систему керування промисловим підприємством, яка здатна встановити оптимальні співвідношення між окремими складниками розвитку для виходу на нову якість керування.

Процес керування за вказаних умов дозволить вирішувати проблеми, що стосуються:

– визначення дисбалансів і труднощів, що деформують систему функціонування підприємства;

- установлення внутрішніх і зовнішніх причин погіршення діяльності підприємства;

- уживання заходів фінансового оздоровлення для підвищення реальної керованості підприємства та його ринкової привабливості;

- формування програми дій реалізації стратегії, пов'язаних із відновленням функцій керування та структури підприємства;

- упровадження в практику ухвалених рішень у вигляді планів поточного, середньострокового та стратегічного розвитку виробничо-фінансової діяльності, але на новому якісному рівні;

- упровадження плану контрольних заходів із реалізації стратегії збалансованого розвитку.

Сформований концептуальний підхід до стратегічного керування збалансованим розвитком підприємства допускає оцінку стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії. У зв'язку з цим важливим є аналіз виникнення проблем, а вже потім реалізація стратегії збалансованого розвитку за допомогою програм дій. До основних причин виникнення проблем у діяльності промислових підприємств відносять:

- недостатню ефективність діяльності та механізму керування,

- недостатній рівень інноваційного розвитку окремого промислового підприємства та всієї промисловості країни відповідно до макроекономічної ситуації;

- зношеність основних фондів і відсутність механізмів їх оновлення;

- повільне впровадження організаційних перебудов;

- дефіцит професійних робітничих кадрів;

- недосконала база нормативно-правового забезпечення розвитку промислового підприємства зокрема та промисловості загалом.

Програма збалансованого розвитку промислового комплексу – складна багаторівнева система, окремі рівні якої взаємозв'язані й взаємозалежні. Механізм розробки програми збалансованого розвитку промислового

підприємства передбачає певні етапи. Методологічну основу програми формують через впровадження цілісно-орієнтованого підходу до керування і програмно-цільового підходу. Що стосується методичних основ, то доцільним є застосування в розрахунках збалансованої системи показників і формування із їх допомогою прогностичних напрямів у вигляді стратегічних карт.

На заключному етапі реалізації стратегії збалансованого розвитку необхідний контроль обов'язків. На цьому етапі виявляють відповідність фактичних результатів діяльності підприємства запланованим і вживають заходів щодо їх коригування. Контроль здійснюють за такими суттєвими показниками, як дотримання обсягів виробництва і продаж.

Під час реалізації стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства доцільним є формування стратегічних напрямів, зокрема:

1) у виробничому розвитку необхідно забезпечити: освоєння технологій, технологічних ліній виробництва, проведення реконструкції існуючого обладнання та впровадження нового, здійснення модернізації окремих технологічних вузлів й утилізації старих, підвищення вимог, що стосуються догляду за устаткуванням, здійснення технічного переоснащення підприємств на основі повномасштабного впровадження енергозберігаючих технологій, формування тривалих партнерських відносин із головними постачальниками промислової продукції;

2) в організації менеджменту підприємства поступово впроваджувати інноваційні керувальні технології за допомогою: створення мобільних творчих груп, які б сприяли покращенню якості бізнес-планування та прогнозування, підвищення кваліфікації кадрів та формування у них ініціативності, креативності; удосконалення організації, застосування дієвих заходів мотивації праці;

3) у збутовій діяльності застосовувати: проведення моніторингу споживчих вимог і переваг конкретної промислової продукції; удосконалення заходів формування попиту та стимулювання збуту продукції; перегляд

складників якості, упровадження логістичних підходів до організації товарообігу промислової продукції;

4) у формуванні ринкової інфраструктури доцільно сприяти розвитку інтеграції науково-дослідних установ і навчальних закладів посередницьких структур із оптовою та роздрібною ланками; створювати інформаційно-аналітичні центри поширення інновацій.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити такий висновок, що розробка етапів формування та реалізації стратегії збалансованого розвитку для промислових підприємств – ефективний механізм підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Стратегія складається із запланованих дій (етапів), що дозволить підприємству адаптуватися до обставин, які можуть виникнути в майбутньому. У процесі формування стратегії заплановано технологічні та керувальні нововведення як яскраві прояви ефекту синергізму.

#### Висновки до третього розділу

3.1. Сталий розвиток промислових підприємств в сформованих умовах стає одним з пріоритетних напрямків діяльності. Для досягнення сталого розвитку дуже важливо розробити такий механізм, який дозволить протистояти динамічно мінливим умовам, при цьому заснований і сформований з точки зору останніх тенденцій. Можна, виділити наступні перспективні напрямки в сфері сталого розвитку промислових підприємств: впровадження елементів цифрової економіки; існування промислових підприємств в умовах технологічної трансформації; участь підприємств в системі профільної освіти, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів.

3.2. Можна зазначити, що від внутрішніх та зовнішніх чинників залежить ефективність діяльності промислового підприємства. До зовнішніх чинників можна віднести: діяльність владних структур; фінансові інструменти; законодавство; економічні нормативи; інституційні механізми; інфраструктура; структурні зміни в економіці та суспільстві. До внутрішніх чинників відносяться: устаткування; технологія; виробництво; організація і система управління; методи роботи; стиль управління. Через розробку та послідовну



реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, кожне підприємство повинно постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників. Також, потрібно враховувати вплив зовнішніх чинників на підвищення ефективності діяльності підприємства

3.3 Стратегія збалансованого розвитку промислового підприємства повинна відповідати перетворенням у національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Доцільним за цих умов є перегляд методологічного підґрунтя та методичних прогнозних напрямів. Розробка етапів формування та реалізації стратегії збалансованого розвитку для промислових підприємств – ефективний механізм підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Стратегія складається із запланованих дій (етапів), що дозволить підприємству адаптуватися до обставин, які можуть виникнути в майбутньому. У процесі формування стратегії заплановано технологічні та керувальні нововведення як яскраві прояви ефекту синергізму.

Програма збалансованого розвитку промислового комплексу – складна багаторівнева система, окремі рівні якої взаємозв'язані й взаємозалежні. Механізм розробки програми збалансованого розвитку промислового підприємства передбачає певні етапи. Методологічну основу програми формують через впровадження цілістно-орієнтованого підходу до керування і програмно-цільового підходу. Що стосується методичних основ, то доцільним є застосування в розрахунках збалансованої системи показників і формування із їх допомогою прогнозних напрямів у вигляді стратегічних карт.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах підприємства, які здійснюють успішну господарсько-економічну діяльність спрямовують свої зусилля не лише на досягнення фінансових результатів, а й на розробку своїх програм розвитку на покращення життя суспільства – програм сталого розвитку. За останній час концепція сталого розвитку стала невід’ємною частиною стратегії великої кількості підприємств.

Сталий розвиток підприємства – це процес постійних змін, при якому використання ресурсів, напрямки інвестицій, науково-технічний розвиток, впровадження інновацій, вдосконалення персоналу та інституційні зміни погоджені один з одним і спрямовані на підвищення сьогодення і майбутнього потенціалу підприємства, задоволення його потреб та досягнення стратегічних цілей. В умовах економічної нестабільності однією з найбільш важливих завдань ставати ефективно управління стійким розвитком і його інтеграцією в діючі системи управління підприємством.

Основою сталого розвитку підприємств є поєднання трьох складових: економічної, соціальної та екологічної. Економічна складова сталого розвитку підприємства включає в себе стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку, збереженні платоспроможності в умовах змін зовнішнього середовища. Соціальна складова сталого розвитку підприємства включає в себе спрямування напрямків діяльності підприємства на зростання рівня життя населення та працівників підприємства в цілому за рахунок покращення умов праці, зростання заробітної платні, підвищення рівня кваліфікації персоналу. Екологічна сталість передбачає використання підприємством сучасних технологій виробництва, автоматизацію праці, застосування екологічно-безпечних матеріалів, дані заходи дозволяють зменшувати негативний вплив

на навколишнє середовище, шляхом відмови від використання шкідливих речовин та зменшення використання електроенергії.

Забезпечення сталого розвитку підприємства знаходить своє відображення в досягненні систем цілей (економічних, соціальних та екологічних) на основі послідовного здійснення принципів відповідальності перед суспільством.

Перехід до сталого розвитку потребує глибокого аналізу проблем та моделювання шляхів їх вирішення, які базуються на розвитку потенціалу підприємства з одночасним забезпеченням якості суміжних сфер: соціальної та екологічної. У результаті проведеного дослідження встановлено, що методичний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства передбачає глибоку діагностику стану підприємства, визначення його місії з деталізацією на цілі економічного, соціального та екологічного розвитку, розроблення сценаріїв досягнення цільових показників, вибір інструментів сталого розвитку та регулярний контроль ефективності та досягнення показників сталого розвитку.

Програма збалансованого розвитку промислового комплексу – складна багаторівнева система, окремі рівні якої взаємозв'язані й взаємозалежні. Механізм розробки програми збалансованого розвитку промислового підприємства передбачає певні етапи. Методологічну основу програми формують через впровадження цілістно-орієнтованого підходу до керування і програмно-цільового підходу. Що стосується методичних основ, то доцільним є застосування в розрахунках збалансованої системи показників і формування із їх допомогою прогностичних напрямів у вигляді стратегічних карт. (слайд 8)

ПАТ «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируюче місце з виробництва сталі в Україні, обсягами експорту металопродукції більш ніж в 50 країн світу, а також податкових відрахувань. (слайд 9)

Запоріжсталь – це: Третій за обсягами виробництва металу в Україні. Кожна п'ята тонна українського металу зроблена на комбінаті. 15% валютної

виручки України. Більше 60 європейських країн-споживачів нашого прокату. Площа комбінату – понад 550 гектар або 777 футбольних полів. Колектив – понад 11 000 співробітників. 70% продукції комбінату відправляється на експорт. Щорічне виробництво 4,3 млн тонн чавуну, 4,1 млн тонн сталі, 3,5 млн тонн прокату. Понад 100 млн гривень направлено на розвиток інфраструктури міста

Комбінат системно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу питанням екології. З 2012 року направлено на екологічну модернізацію і реконструкцію комбінату порядку 10,6 мільярда гривень.

У 2020 р. на виконання моніторингових робіт по дослідженню оцінки впливу діяльності комбінату у межах основного промислового майданчика, у місцях видалення відходів на природне середовище затрачено 1 557 тис.грн. грн. Діяльність комбінату націлена на попередження та постійне зниження впливу на навколишнє середовище.

На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Для оцінки сталого розвитку підприємства визначають значення певних показників, які дозволяють виявити рівень сталості в економічній, соціальній та екологічній сферах на внутрішньому рівні підприємства. Дані показники можуть відобразити поточну ситуацію на підприємстві та акцентувати увагу на сферах, де сталий розвиток має певні відставання в діяльності підприємства, так більшість підприємств надають більшу увагу показникам економічної сфери, ніж соціально та екологічної. Такі тенденції пов'язані з

тим, що ефект від екологічних показників помітний майже одразу та його можна виміряти в грошовому виразі.

Практична реалізація концепції сталого розвитку підприємства потребує визначення пріоритетів, котрі б враховували економічні інтереси з позицій соціальної та екологічної відповідальності суб'єктів господарської діяльності.

Таким чином, процес забезпечення сталого розвитку промислових підприємств являє собою набір взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення максимального соціально-економічного ефекту і можливості переходу в якісно новий стан шляхом формування та регулювання відносин з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Забезпечення умов для переходу промисловості України на модель сталого розвитку дозволить підвищити її конкурентоспроможність, зміцнити позиції на глобальних ринках, що створить базис для підвищення економічної міцності держави, вирішення екологічних та соціальних проблем.

Стратегія сталого розвитку промислових підприємств - це:

- по-перше, визначення основних довгострокових місії та цілей підприємств, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення;

- по-друге, правила взаємовідносин підприємств зі зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правил встановлення рівноваги між власними внутрішніми чинниками;

- по-третє, дії, необхідні для досягнення місії та встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємств;

- по-четверте, комплексні плани діяльності промислових підприємств, які розробляються на основі творчих науково обґрунтованих підходів і визначається для досягнення довгострокових цілей підприємств та промисловості в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Berezhnaya O., Krainik O., Kuris Y., Sergienko T. Reserves of production efficiency increasing in conditions of globalization. *THEORY AND PRACTICE: PROBLEMS AND PROSPECTS*. Scientific articles. Kaunas, 2019. P. 31-41.

2. Global Reporting URL:  
<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

3. Kholodnytska A. Suchasni tekhnolohii pidboru personalu ta mozhyvosti yikhnoho praktychnoho vykorystannia. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2015. № 1 (1). S. 61–64.

4. Krainik O., Kuris Y., Sergienko T. Opportunities and mechanisms of innovative development of the enterprise as the basis of competitiveness in modern market conditions. *Theoretical and scientific approaches to the problems of modern economy: monography* / Polyvana L., Lutsenko O.A., Marenych T.H., Polyvana A. etc. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2020. P. 209-217.

5. Krainik O., Sergienko T. Directions of industrial management efficiency improving with use of information resources. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Збірник наукових праць*, Вип. 75 / Гол. ред. В.Г. Воронкова; Запорізь.держ.інж.акад. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2018. С. 193 – 204.

6. Modern Technologies in Economy and Management. Collective Scientific Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. 493p.

7. Nikitenko V. O. Conceptual and categorical apparatus of information and innovation potential of the enterprose in the context of theoretical discourse. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки* / Гол. ред. А. В. Череп. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. Випуск 3 (43), С.35–40.

8. Sergienko T. Human resources management at the enterprise in the system of modern management. *Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy: scientific papers*, 2012. № 51. С. 102-108.

9. Strategia Zrownowzonego Rozwoju Polski do 2025 roku, *Wytyczne dla resortów opracowujących strategie sektorowe*. URL: <http://www.access.zgwrp.org.pl/materialy/dokumenty/StrategiaZrownowzonegoRozwojuPolski/index1.html>.

10. Theoretical and scientific approaches to the problems of modern economy: monography / Polyvana L., Lutsenko O.A., Marenych T.H., Polyvana A. etc. – International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch, 2020. 371 p.

11. Tkachenko, O. Krainik, O Chernysheva, R Sevast'yanov, An economical significance of energy saving as a component of the strategic development of the Ukrainian enterprises. *International Journal of Advanced Science and Technology* Vol. 29, No. 6s. 2020. P. 1050-1056.

12. Wenger O., Krainik O., Sergienko T. Improving the efficiency of management system in manufacturing companies in market economy. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*, 2019 Т. 2. № 42. С. 19-23.

13. Ажажа М .А., Муц Л.Ф., Фурсін О. О. Напрями удосконалення data-майнінгу і комунікації на промисловому підприємстві в умовах цифровізації. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. 336 с. С. 241-250.

14. Ажажа М. А., Муц Л.Ф., Олексенко Р.І. Фурсін О. О. Використання комунікацій та data-майнінгу як ключових стратегічних ресурсів у публічному управлінні та адмініструванні. *HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць* / Гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. Випуск 3 (80). 204 с. С. 178-193.

15. Ажажа М.А. Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия в условиях рынка. *Периодический научный журнал АГМАШЕНЕБЕЛИ* основан ректором Тбилисского университета имени Давида Агмашенебели, профессором Анзором Шарашенидзе. Тбилиси, 2018, №12, 173 с. - С.27-32.

16. Андрушків, В. М., Мельник, Л. М. Концептуальні положення оцінювання рівня досягнень сталого розвитку підприємства. *Концептуальні положення для оцінки рівень досягнення стійкого підприємництва розвиток*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи» сталого розвитку підприємства та регіонів України», Дніпропетровськ, 2016. С. 122 – 124.

17. Бабарикіна Н.А., Сергієнко Т.І. The state of information and psychological security of personality as a measurement of maturity of civil society. *Modern technologies in the development of economy and human well-being. Edited by Tetyana Nestorenko and Magdalena Gawron-Lapuszek Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts University of Technology, Katowice Monograph 39. Publishing House of University of Technology, Katowice, 2020. P. 244-251.*

18. Бережна О.Р., Сергієнко Т.І. Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 14-15 травня 2020 р. / За заг. редакцією проф. Ткаченко А. М. [Електронний ресурс] Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2020. 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. Назва з тит. екрана. С. 154-155.

19. Величко О. В. Сутність економічного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 15-20. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_9\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_9_4)

20. Венгер О.М. Управління потенціалом промислового підприємства. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна



монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2020. С.59-84.

21. Венжега Р.В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*, 2017. № 1. С. 120-130.

22. Верхоглядова Н., Коваленко Є. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. URL: [http://ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/230.pdf](http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/230.pdf).

23. Вецко, Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. Електронні текстові дані. 2019. Вип. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29380>

24. Воронкова В. Г. Кадрова політика промислових підприємств : Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с

25. Воронкова В. Г., Олексенко Р. І. Формування концепції соціального розвитку як динамічної системи у контексті публічного управління та адміністрування. *Вісник Національного університету цивільного захисту України : зб. наук. пр.* 2020. № 2 (13). С. 255-272.

26. Воронкова В.Г. Глобальне управління: навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» та освітньо-професійної програми «Державне управління». Запоріжжя: ЗНУ. 2020. 162 с.

27. Воронкова В.Г. Промисловий менеджмент в умовах цифрової революції: теоретико-методологічні та праксеологічні засади. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С. 9-27.

28. Воронкова В.Г., Венгер О.М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць* / Гл. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Вип. 3 (80). С.159-177.
29. Воронкова В.Г., Андрукайтене Р. Становлення і розвиток концепції соціально відповідального суспільства. *СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНЕ СУСПІЛЬСТВО: реалії, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (14 травня 2021 р.)* Мелітополь: ФОП Однорог Т.В. 2021. – 220 с.
30. Гречко А.В., Балагир Б.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*, 2016. № 2: URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 29.04.21).
31. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7. С. 104–107.
32. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.
33. Дунська А., Письмена У. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка* 2020. № 12 URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2020/14.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/14.pdf) (дата звернення 07.04.2021).
34. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем : монографія / В. С. Загорський. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.
35. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. С. 295.

36. Капітаненко Н. П. Комунікаційні технології публічного управління: правовий аспект. *Право та державне управління*, 2018. №2. С. 116-119.
37. Капітаненко Н. П. Організація правової роботи на промисловому підприємстві. *Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко*. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. (338 с.) с.253-310.
38. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1- С. 85-89.
39. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 50. С. 67-75. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay\\_2013\\_50\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay_2013_50_15)
40. Крайник Е. Проблемы оценки эффективности управления персоналом на предприятии в условиях глобализации. *International scientific-practical conference theory and practice: problems and prospects*, 2019. С. 36.
41. Крайник О. Ризик-менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*, 2015. № 10. С. 28-31.
42. Крайник О. Розвиток підприємства на основі підвищення його інноваційного потенціалу. *Тиждень науки-2020*, Факультет будівництва, архітектури та дизайну. Тези доповідей науково-практичної конференції, 2020. С. 203.
43. Крайник О. Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту в регулюванні економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Conference Proceedings of the 5th International Scientific Conference*

*Modern Problems of Management: Economics, Education, Health Care and Pharmacy*, 2017. С.37.

44. Крайнік О., Сергієнко Т. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства в сучасних умовах. *Економіка та менеджмент у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства і держави*: матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції, ЗНУ, 2020. С. 321-323.

45. Крайнік О.М, Сергієнко Т.І. Підвищення ефективності системи менеджменту в сучасних умовах. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 23 січня 2020 р.): у 6 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. С. 23-24.

46. Крайнік О.М, Сергієнко Т.І. Теоретико-методологічні засади управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств. Збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави» / [за ред. А.В. Череп]. Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2019. С. 47-48.

47. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до трактування поняття «сталий розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2015. – №5. – С. 13–21.

48. Куріс Ю. В., Тарасов В. К., Банах А. В. Соціально-психологічні засади виробничої діяльності. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, 2017. № 68. С. 216-224.

49. Лепихин В. В., Ужегова К. А.. Концептуальные подходы к исследованию устойчивого развития предприятия как эколого-социально-экономической системы URL: [www.science-education.ru/118-13826](http://www.science-education.ru/118-13826).]

50. Лизньова А.Ю. Підвищення ефективності управління підприємства. *Економіка и менеджмент*, 2013. Том 4: URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/31\\_Lyznova.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/31_Lyznova.htm) (дата звернення 29.04.21).

51. Метеленко Н., Воронкова В. Г., Шапуров О. О., Сіліна І.В., Капітаненко Н.П. Менеджмент інноваційно-інвестиційної діяльності: навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073"Менеджмент". Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 181 с.

52. Михалюк Л.М. Теоретичні аспекти формування економічної ефективності та система показників її оцінки. URL: [ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2756/1/VZNAU\\_2013\\_1-2...](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2756/1/VZNAU_2013_1-2...) (дата звернення 29.04.21).

53. Морозов А. А., Венгер О. М. Розробка антикризових заходів на промисловому підприємстві в умовах ринку. *Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. Запоріжжя: П ЗНУ, 2019. Т. 4 С. с.53*

54. Нікітенко В. О. Концепція сталого розвитку світу в його еволюції від екополісів до біополісів, від "порожнього світу" до "повного світу" (на прикладі доповідей Римського клубу): соціально-філософські виміри. *Культурологічний вісник: Науково-теоретичний щорічник Нижньої Наддніпряниці* / Гол. ред. М. А. Лепський; Запорізький національний університет. Запоріжжя: КСК-Альянс. 2020. Випуск 41. С. 103-111.

55. Олешко В. В. Місія та цілі стратегії сталого розвитку підприємств хімічної галузі. *Агросвіт*. 2015. №9. С. 65

56. Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки*, 2016. Т. 2, № 3. С. 2.1-2.17.

57. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2020. № 21. С. 79-85.

58. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н. Касьянова, Д. Солоха, В. Морєва, О. Беякова, О. Балакай. 2-ге вид., доп. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 248 с.

59. Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Проект закону України від 07.08.2018 № 9015. URL:

[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html) (дата звернення 06.04.2021).

60. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2020. 338с.

61. Реализация стратегии устойчивого развития: вызовы и возможности URL: <https://www.pwc.ru/ru/events/2015/assets/sus-event-presentation.pdf>.

62. Свистун Л. А., Рожко А. А.. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку економіки України. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 864

63. Сергієнко Т.І. Актуальні проблеми менеджменту в сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку*: матеріали 5-ої Всеукраїнської наук.-практ. конф. 29.05.2020: тези доповідей, 2020. С. 206-209;

64. Сергієнко Т.І. Вимірювання величини і рівня ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДА*, 2013. №52. С.107-113.

65. Сергієнко Т.І. Особливості управління сталим розвитком підприємств у глобальному середовищі. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» . Харків, 2021. С 294-296.

66. Сергієнко Т.І. Стратегічні зміни в процесі стратегічного управління підприємством. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку*: матеріали 4-ої Всеукраїнської наук.-практ. конф. / упоряд. Боліла С.Ю., Шепель Т.С. Херсон, ДВНЗ «ХДАУ». 21.05.2019: тези доповідей, 2019. С. 192-195.

67. Сергієнко Т.І. Теоретико-концептуальные аспекты бизнес-аналитики и ее место в системе управления предприятием. *International scientific-practical conference theory and practice: problems and prospects book of abstracts 2019 May 9–10th Kaunas*, 2019. P. 73.

68. Смачило І.І. Методи управління сталим розвитком підприємства  
URL://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf
69. Сталинская Е.В. Концептуальные основы стратегического управления устойчивым развитием металлургического предприятия. URL: [http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41456/st\\_57\\_42.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41456/st_57_42.pdf?sequence=1) (дата звернення 20.04.21).
70. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. СагайдакНікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Х. : ХНАДУ, 2016. 252 с
71. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1\\_evchuk.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm).
72. Указ Президента України про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 10.03.2021).
73. Череп А.В., Андрюкайте Регина, Венгер О.М. Нова теорія управління як чинник становлення екологічно збалансованої і соціально-орієнтованої економіки в умовах INDUSTRY 4.0. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. 2019. Вип. 76. .
74. Череп А.В., Воронкова В.Г., Курдупа В.С. Оцінка конкурентоспроможності України і якості життя населення. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. Видавничий дім «Гельветика», 2021. № 1 (49). С. 79-83.
75. Череп А.В., Воронкова В.Г., Луай Файсал Муц, Фурсін О.О. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. *HUMANITIES STUDIES: сборник научных трудов* / Гл. ред. В. Г. Воронкова. Запорожье : ЗНУ. 2019. Вып. 1(78). С.170-181.

76. Шпортко А.М., Кірейцева Г.В. Становлення концепції сталого URL:// www. ztu. edu. ua / ua / science / conference / files / eco \_ es .../ ShportkoAM.doc.

77. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*, 2020. №1. С. 214–226.

78. Яценко А., Венгер О. Модель збалансованого стабільного розвитку організації в умовах нестабільності *Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. — 706 с. С. 646-650.*

79. Яценко А.В., Венгер О.М. Сталий розвиток промислового підприємства в умовах нестабільності. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України».* Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 527 с. С. 142-143



