

*Міністерство освіти і науки України*

*Сумський державний університет*

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема: «Антикризове управління підприємством в умовах соціальної та екологічної нестабільності»*

*Спеціальність 051 «Економіка»*

*Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ / проф. Мельник Л. Г*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_ / ст.викладач Гончаренко О. С.*

*Виконавець: \_\_\_\_\_ / Коляда Л.В.*

*Група: \_\_\_\_\_ Едн-61р*

**Суми 2020**

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота 48 стор., 5 рисунків, 28 джерел.

Мета роботи – полягає у визначенні особливостей антикризового управління підприємством та обґрунтуванні механізмів антикризового управління.

Об'єкт дослідження – процес антикризового управління державного підприємства «Бурштин України».

Предмет дослідження – механізм антикризового управління на підприємстві.

Методи дослідження – загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, структурно-логічний аналіз, метод класифікацій, методи аналізу та синтезу, метод порівняння, графічний та табличний методи.

У першому розділі визначені теоретичні основи антикризового управління підприємством, досліджена сутність, класифікація, принципи, функції та завдання антикризового управління.

У другому розділі досліджено формування системи антикризового управління підприємством.

У третьому розділі проаналізовано механізми антикризового управління на підприємстві ДП «Бурштин України»

## Зміст

Вступ.....	4
Розділ 1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством .....	7
1.1. Причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві .....	7
1.2 Суть антикризового управління на підприємстві .....	12
1.3 Наслідки кризи для підприємства .....	21
Розділ 2 Формування системи антикризового управління підприємством ....	28
2.1. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства .....	28
2.2. Санація підприємств .....	34
2.3 Антикризові пропозиції .....	36
Розділ 3 Аналіз механізмів антикризового управління на підприємстві .....	40
3.1 Інформаційна довідка про підприємство Державного підприємства «Бурштин України».....	40
3.2 Прогноз ймовірність банкрутства підприємства за моделлю Альтмана...	41
Висновок .....	43
Список використаної літератури .....	46

## Вступ

Прискорення процесів глобалізації та становлення постіндустріального суспільства[2,7,16,20,22,52,53,54,56] у напряму сталою розвитку[5,10,14,17,50,51,55] безпосередньо пов'язано із якісними змінами у розвитку світового промислового виробництва. Воно залишається найважливішою галуззю матеріального виробництва, отримуючи нові якісні риси у глобальних технологічних системах, а також посилюючи свій вплив на економічний та соціальний розвиток людства.

Нинішня світова фінансово-економічна криза істотно загострила проблеми і протиріччя, що накопичувалися у промисловому секторі економіки. Ситуація, в якій опинилася Україна на сучасному етапі, зумовила формування нових, специфічних умов функціонування промислових підприємств, які характеризуються високим рівнем нестійкості та невизначеності. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління.

Проблемність ситуації полягає в тому, що антикризове управління підприємствами – відносно нове явище для економіки України. Обумовлене трансформаційними процесами[9,15,21,49] та продиктоване необхідністю фінансового оздоровлення багатьох підприємств, здійснюючих свою діяльність в сучасних економічних умовах, що характеризуються циклічними фінансовими кризами, воно вимагає від українських підприємств досвіду, яким вони найчастіше не володіють. Стикаючись з подібною ситуацією підприємства застосовують підходи та методи, характерні для досвіду ще радянського періоду, що призводить до втрати часу, упродовж якого криза

встигає розвинутися та призвести до банкрутства підприємства. У зв'язку з цим у ринкових умовах господарювання особливого значення набуває відокремлення сфери антикризового управління.

В західній літературі антикризовий менеджмент часто визначається як діяльність, яка необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання, при цьому основна увага акцентується саме на виживанні. Водночас підкреслюється позитивний характер криз, а антикризовий менеджмент визначається як створення інструментів, які дозволяють повідомити про наближення переломного періоду та необхідності розробки нового курсу розвитку. У вітчизняній літературі антикризове управління розглядається як система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження і на усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур (таких, як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація).

Головна мета антикризового управління підприємством полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективно функціонування і високий потенціал розвитку в майбутньому.

Антикризове управління підприємством є невід'ємним елементом єдиної системи управління підприємством і являє собою систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з кризи, але і на запобігання входження в таку ситуацію, що є передумовою успішного фінансового оздоровлення підприємств. Не стійка кон'юнктура ринкового середовища вимагає постійного діагностування та впровадження в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування підприємств. Тому особливої актуальності в умовах спаду економічного зростання набув процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового фінансового управління підприємством.

Метою курсової роботи є поглиблене вивчення та дослідження теоретичних основ антикризового управління підприємством.

Завдання курсової роботи полягає у визначенні поняття антикризового управління підприємством, його основних завдань, принципів та етапів, визначення поняття «фінансова криза», визначення основних заходів та етапів при антикризовому управлінні підприємством.

Об'єктом курсової роботи є система антикризового управління підприємством.

Структура роботи складається зі вступу, у якому обґрунтовується актуальність теми, вказуються мета й завдання, трьох розділів, у яких здійснено вирішення основних завдань, розрахункової частини. Завершують роботу узагальнюючі висновки та список використаних джерел.

## **Розділ 1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством**

### **1.1. Причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві**

Підприємство - це відособлена установа, яка виконує одну або декілька різних функцій по реалізації товарів і послуг.

На жаль, існує реальна загроза існуванню підприємства у вигляді кризи. Фінансова криза — це позаплановий процес обмеженої діяльності і обмежених можливостей впливу на фінансові відносини з непрогнозованими результатами, який загрожує подальшому розвитку і існуванню підприємства [25]. Кризи є показником розвитку окремого підприємства, який може не відповідати розвитку інших підприємств або галузі загалом. Це зумовлене тим, що кожне підприємство має суто індивідуальний розвиток, можливості і кошти і підкоряється законам і принципам циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Воно має власні цикли і кризові ситуації. На це впливають різні чинники: зовнішні і внутрішні [6].

Основними зовнішніми факторами виникнення фінансової кризи на підприємстві можуть бути:

- спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність господарського і податкового законодавства;
- нестабільність фінансового ринку;
- посилення конкуренції в галузі або криза у ній;
- посилення монополізму на ринку;
- дискримінація підприємств органами влади і управління;
- політична нестабільність в країні розташування підприємства або в країнах підприємств-постачальників сировини [34].

Основними внутрішніми факторами виникнення на підприємстві фінансової кризи є:

- відсутність стратегічної спрямованості підприємства;
- дефіцит в організаційній структурі;
- низький рівень маркетингу і втрата існуючих ринків збуту продукції;
- незадовільне використання виробничих ресурсів;
- непродуктивне утримання зайвих робочих місць[33].

Типовими наслідками дії вищенаведених факторів можуть бути:

- втрата клієнтів і покупців готової продукції;
- зменшення кількості замовлень і контрактів по збуту;
- неритмічність виробництва;
- неповне завантаження виробничих потужностей;
- збільшення собівартості і значне зниження продуктивності праці;
- збільшення обсягу неліквідних оборотних засобів, особливо наднормативних запасів;
- виникнення внутрішньовиробничих конфліктів та збільшення плинності кадрів;
- збільшення тиску на ціни;
- суттєве зменшення обсягів реалізації та недоотримання виручки [1].

Підприємство залежить від зовнішніх чинників, що характеризують стан економіки, в якій здійснює свою діяльність підприємство. Зміни в економіці приводять до змін і на підприємстві. Якщо економіка знаходиться в стані кризи, то це знаходить відображення і на підприємстві. Однак тут важливу роль грають характер діяльності, масштаби, потенціал підприємства. Воно може цілком успішно протистояти зовнішнім кризовим ситуаціям або, в протилежному випадку, чуйно реагувати на них.[3,4,6,8,11,13,1,24,48]

Для кожного окремого підприємства існує своє співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників кризи. Схожі по структурі і організації підприємства в кризовій ситуації можуть повести себе абсолютно по-різному. Одні будуть тривалий час чинити опір, інші - знаходитися на грані банкрутства, а треті - витягувати вигоду. У чому причина? Їх може бути багато. Серед них і можливий потенціал, стратегія, високий рівень



управління, навіть простий збіг обставин. Все це відображає внутрішні чинники, які є основною зброєю в боротьбі із зовнішніми[2].

Небезпека виникнення кризи в організації існує завжди, тому необхідно здійснювати аналіз і на його основі постійний контроль з метою розпізнавання, прогнозування і попередження кризових ситуацій.

Формально можливість економічних криз виникла з переходом від безпосереднього обміну продуктів до товарного обігу за допомогою грошей. Дві формальні можливості криз закладені в протиріччях між товаром і грошима[37].

Перша можливість криз пов'язана з функцією грошей як засобом звертання. Простий товарний обіг виражається формулою: товар - гроші - товар. У ньому процес обміну розділений на два протилежних і різних за часом акту:

- продаж: товар - гроші;
- купівля: гроші - товар.

Продаж одного товару не означає одночасної купівлі іншого, як це було при безпосередньому обміні товару на товар (схема: товар - товар). Купівля іншого товару може статися значно пізніше і в іншому місці. Розрив у часі і просторі акту купівлі і акту продажу містить першу можливість затримки процесу реалізації і виникнення кризи перевиробництва.

Як продавці і покупці виступають різні суб'єкти. Можлива ситуація, коли один суб'єкт, продаючи свої товари, не захоче вкладати отримані гроші у виробництво або купувати інші товари (сировина, матеріали). Це негативно позначиться на тих суб'єктах, у кого він раніше купував товар. Виникнуть затоварювання, нестача вільних грошових коштів і інші проблеми, що і викликає кризу [42].

Друга можливість криз пов'язана з функцією грошей як засобу платежу. У цьому випадку також відбувається розрив у часі між актом купівлі товару в кредит і актом платежу за нього. Покупець до моменту

витікання терміну його боргового зобов'язання може виявитися неплатоспроможним.

Чинники впливаючі на платоспроможність підприємства: зовнішні і внутрішні.

Зовнішні чинники можуть бути міжнародними, національними і ринковими.

- 1) Міжнародні чинники складаються під впливом:
  - a) загальноєкономічних чинників
  - b) стабільності міжнародної торгівлі
  - c) міжнародної конкуренції (збільшення частки ринку фірм-конкурентів через більш високі технології або більш дешевий труд)
- 2) Національні чинники впливають досить відчутний чином на фінансову спроможність кожного господарюючого суб'єкта і складаються під впливом:
  - a) політичних чинників: стан фінансової системи; відношення до власності (її приватизація або націоналізація); принципи земельної політики держави; відношення держави до підприємництва (заборонний або стимулюючий характер); податкову політику; заходи по захисту прав споживачів і підприємців.
  - b) економіко-демографічних чинників, які характеризуються: циклічністю економічного розвитку; рівнем доходів, накопичень населення, т. е. купівельною здатністю (рівень цін, можливість отримання кредиту); підприємницькою активністю.
- 3) Ринкові чинники складаються під впливом:
  - a) психографічних чинників
  - b) науково-технічних чинників [40]

Однак найбільш сильним зовнішнім чинником банкрутства є так званий технологічний розрив - великий науково-технічний зсув (еволюція), при якому, за оцінками фахівців, в семи випадках з десяти підприємства, бувші лідерами в своїй області на певному ринку, стають відстаючими.

Внутрішні чинники платоспроможності. Не менш численні і внутрішні (ендогенні) чинники, що визначають розвиток підприємства і його діяльність, що є результатом. У самому загальному вигляді їх можна згрупувати по п'яти основних групах:

1. конкурентна позиція фірми
2. принципи діяльності
3. ресурси і їх використання
4. маркетингові стратегії і політика
5. фінансовий менеджмент

Причини кризи залежать від його чинників, тому вони поділяються на зовнішні і внутрішні[6].

Зовнішні причини- це загроза ззовні, а оскільки соціально-економічна система знаходиться у взаємодії з безліччю різних суб'єктів, то і структура зовнішніх причин також має досить ускладнений вигляд.

- 1) Соціально-економічні чинники загального розвитку країни
- 2) Ринкові чинники
- 3) Інші чинники

Внутрішні причини кризи:

- 1) Управлінські причини
- 2) Виробничі причини
- 3) Ринкові причини

Якщо узагальнити всі чинники, то в більшості випадків погіршення фінансового положення організацій і їх подальше банкрутство пов'язане з:

- неефективною системою управління і некомпетентністю вищого керівництва;
- слабим обліком змін стану ринку
- розкраданням на вищому рівні управління;
- неекономічним і нетехнологічним виробництвом продукції [8].

Наявність хоч би одного чинника вже є передкризисним станом, але найбільший вплив на загальний стан підприємства або галузі надають

складності в управлінських структурах. Саме ці труднощі є найбільш характерними для сучасного бізнесу, перешкоджаючи нормальному (і ефективному) функціонуванню систем внаслідок виникнення криз.

Для виживання в умовах кризових ситуацій потрібно згуртованість всіх структур - економічних, фінансових, управлінських.

У цей час розроблена безліч програм по діагностуванню і моніторингу кризових ситуацій[4].

Але перш ніж приступати до їх використання, треба уважно проаналізувати структуру соціально-економічної системи і вибрати відповідну. Переважніше все-таки буде розробка власного комплексу заходів по прогнозуванню і виявленню криз, оскільки, незважаючи на загальні положення, середа кожної системи суто індивідуальна.

Взагалі, під час всього періоду існування соціально-економічної системи необхідно спостерігати за зовнішніми і внутрішніми чинниками, тому що всі процеси знаходяться в умові динамічного розвитку.

Таким чином на підприємство впливають зовнішні чинники (на які підприємство не в силах вплинути) і внутрішні чинники, які фірма в силах усувати, і регулювати.

## **1.2 Суть антикризового управління на підприємстві**

Антикризове управління - це система управлінських заходів по діагностиці, попередженню, нейтралізації і подоланню кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки [36].

Всякий активний вплив на економіку з метою забезпечення її ефективного функціонування відноситься до антикризового управління. Але потрібно мати на увазі, що антикризове управління включає в себе використання найважливіших економічних дисциплін (фінансовий аналіз, стратегічне і тактичне планування, інвестування, менеджмент і інш.), об'єднуючи їх при цьому в єдину систему на основі одного критерію:

можливості використання діагностики, попередження, нейтралізації і подолань кризи.

Антикризове управління як поняття може застосовуватися в двох значеннях: в широкому і вузькому значенні.

В широкому сенсі антикризове управління - це системне управління об'єктом господарювання на тому або інакшому рівні економіки, під точкою зору протидії кризи.

В вузькому значенні антикризове управління - це система організаційно-управлінських заходів відносно окремого підприємства, що попало в стан кризи, що звичайно виражається в неплатоспроможності, яка у разі її затяжного непереборного характеру нейтралізувалася через процедуру банкрутства. Для антикризового управління у вузькому значенні велике значення має встановлення факту фінансової неспроможності підприємства. Офіційне встановлення такого факту регулюється законодавством [36]

Управління здійснюється в соціально-економічній системі, яка являє собою об'єкт управління. Однією з характеристик управління є його предмет. У узагальненому представленні предметом управління завжди є діяльність людини. Але ця діяльність складається з безлічі проблем, які так чи інакше дозволяються самої цією діяльністю або в процесі її. Тому предмет управління можна диференціювати по сукупності його проблематики. Саме таким чином виділяється стратегічне управління, екологічний менеджмент і тд.

Антикризове управління має предмет впливу - чинники кризи, тобто всі вияви непомірного сукупного загострення протиріч, зухвалих небезпеку крайнього його вияву, настання кризи. Чинники кризи можуть бути передбачуваними і реальними[4].

Можливість антикризового управління визначається насамперед людським чинником, потенціалом активної і рішучої поведінки людини в умовах кризи, його зацікавленістю в подоланні криз, розумінням джерел і природи кризи, закономірностей його протікання. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій,

концентрувати зусилля на розв'язанні найбільш складних проблем, використати накопичений досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій[32].

Крім того, можливість антикризового управління визначається і знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем. Це дозволяє передбачувати ситуації кризи і готуватися до них. Найбільш небезпечними є несподівані кризи.

Необхідність антикризового управління відображає потреби подолання і розв'язання кризи, можливого пом'якшення його наслідків. Це природна потреба людини і організації. Реалізувати її можна тільки за допомогою спеціальних механізмів антикризового управління, які потрібно створювати і вдосконалити.

Необхідність антикризового управління зумовлена також і цілями розвитку. Наприклад, виникнення кризових ситуацій в екології, що загрожують існуванню людини, його здоров'ю, примушують шукати і знаходити нові кошти антикризового управління, до якого відноситься і прийняття рішень про зміну технології. Так, атомна енергетика - це область діяльності з підвищеною небезпекою кризових ситуацій. І тут головне в антикризовому управлінні - необхідність підвищення професіоналізму технічного персоналу, зміцнення дисципліни, організація розробки нових і більш безпечних технологій. Все це проблеми управління. Розв'язання технічних проблем також починається з управління. У економічному антикризовому управлінні також виникає необхідність пошуку - типів диверсифікації виробництва, конверсії[4].

Основні характеристики антикризового управління:

- 1 Функції антикризового управління - це види діяльності, що відображають предмет управління і що визначають його результат. Їх формують, відповідаючи на питання: що треба робити, щоб успішно управляти напередодні, в процесі і після завершення кризи. Можна виділити шість функцій: передкризове управління; управління в

умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень.

В організації менеджер по антикризовому управлінню повинен:

- володіти всією необхідною інформацією відносно стратегічних планів розвитку організації;
- визначати цілі антикризового управління, оцінювати уразливість організації перед кризою;
- розробляти сценарії і проектувати можливі способи подолання кризи, пропонувати заходи, що запобігають перетворенню слабих сторін організації в потенційне джерело кризи;
- планувати і організовувати роботу спеціальної команди по антикризовому управлінню, яка буде займатися антикризовим плануванням і забезпечить ефективне управління кризою;
- розробити заходи по інформаційному забезпеченню антикризового управління, заздалегідь готувати матеріали для випусків новин, тексти листівок і брошур, адреси розсилки інформаційних бюлетенів і т. д.
- підшукувати і навчати людей, які будуть представляти організацію в ЗМІ перед внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами;
- безперервно відстежувати стратегію і тактику поведінки організації в змінних умовах середи, стежити за своєчасністю заходів по адаптації до змін, розробляти рекомендації для керівництва організації [3].

2 В управлінні процеси інтеграції і диференціації діалектично пов'язані. Посилення інтеграції веде до ослаблення диференціацію і навпаки. Ці процеси відображає логістична крива. Зв'язок інтеграції і диференціації в моменти зміни кривої показує виникнення нових організаційних

форм управління або організацій нового типу. У цій взаємодії є точки кризи організації. Як правило, це точки, що відображають небезпеку її «розпаду», руйнування. Вихід з кризи - зміна співвідношення інтеграції і диференціації управління на новій організаційній основі.

- 3 Немає управління без обмежень, які можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Ті і інші знаходяться в певному змінному співвідношенні. У залежності від того, яке це співвідношення, змінюється імовірність кризових явищ.
- 4 Поєднання формального і неформального початків, існування зони раціональної організації антикризового управління, яка може вужчати або розширятися.
- 5 Стратегія розвитку.

Стратегії антикризового управління можуть бути різними. Найбільш важливі стратегії[44]:

- попередження кризи, підготовки до нього;
- вичікування зрілості кризи для успішного його подолання;
- протидії кризовим явищам, уповільнення негативних процесів;
- стабілізації ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів;
- розрахованого ризику;
- послідовного виходу з кризи;
- передбачення і створення умов усунення наслідків кризи.

Вибір тієї або інакшої стратегії визначається характером і глибиною кризи.

Найбільш досвідчені менеджери розглядають антикризове управління як набір принципів і певних видів діяльності, управлінських кроків, що робляться відповідно до певної методики.



Методика антикризового управління- це серія дій і управлінських кроків, спрямованих на запобігання, управління і боротьбу з кризами. Охарактеризуємо її основні елементи [44].

Виявлення і оцінка вразливих сторін організації і можливого збитку від кожної з них. Практично кожній кризі передують певні симптоми або сигнали небезпеки. Успішне ведіння справ в організації передбачає відстеження таких симптомів і здійснення застережливих дій, що знижує імовірність перетікання кризи в більш важку форму.

Розробка плану виходу з потенційної кризи. Успішна компанія завжди виходить з того, що будь-який бізнес неминуче зіткнеться з кризою, і розраховує можливий збиток. Кризове планування передбачає розрахунок необхідних ресурсів для розробки ефективних заходів по виходу з потенційної кризи і сприяє запобіганню серйозним наслідкам від некерованої кризи. З цією метою розробляються різні сценарії; чим їх більше, тим краще.

Усвідомлення факту настання кризи і визначення конкретних заходів по боротьбі з ним. Організація з діючою системою антикризового управління вчасно усвідомлює, що криза сталася, і намічує необхідні термінові кроки по запобіганню його негативним наслідкам. Проблема не може бути вирішена, поки вона не ідентифікована як проблема. Ключ до ефективного управління кризою складається в тому, що необхідно робити швидкі, рішучі дії з метою його припинення, поки він піддається впливу.

Здійснення активних комунікацій під час кризи. Наступним кроком по запобіганню негативним наслідкам кризи є визначення стратегії організації в області комунікацій з власним персоналом, клієнтами, акціонерами, ЗМІ і т. д. Комунікації повинні носити відкритий, чесний, достовірний характер. Провал в організації комунікацій, приховання інформації часто ведуть до важких перешкод на шляху антикризового управління[4].

Відстеження і оцінка виявів кризи, гнучкість заходів по боротьбі з ним. Досить складно оцінити правильність дій, що робляться у час і після кризи. Добре організований антикризовий менеджмент передбачає

налагоджену систему моніторингу думок і настроїв стейкхолдерів організації. Тому важливо відстежувати зміни таких настроїв, поведінки основних стейкхолдерів у час і після кризи, постійно вносячи корективи в намічені плани.

Кожний крок важливий. Ефективне урегулювання кризи - це не подія, а тривалий, систематичний і регламентований процес. Він направлений на визначення вразливих місць організації, запобігання повторенню подібної ситуації в майбутньому і передбачає проведення планування на випадок виникнення найбільш вірогідних кризових ситуацій, організацію ефективного обміну інформацією до і після кризи, перевірку і оцінку реального положення справ і у разі необхідності проведення інновацій.

У багатьох випадках кризи передують деякі попереджувальні сигнали, які повинні бути помічені. Однак це буває не завжди, що робить попередню підготовку до можливої кризи і планування антикризових заходів ще більш необхідними[3].

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

1. кризи можна передбачувати, чекати і викликати;
2. кризи в певній мірі можна прискорювати, передувати, відсувати;
3. до криз можна і необхідно готуватися;
4. кризи можна пом'якшувати;
5. управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
6. кризові процеси можуть бути до певної межі керованими; управління процесами виходу з кризи здібні прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

Основні підсистеми антикризового управління підприємством [30]:

1. Підсистема діагностики і прогнозування фінансового становища підприємства в єдності з оцінкою технічно-технологічних параметрів виробництва з урахуванням морального і фізичного зносу.

2. Підсистема маркетингу, що включає в себе розробку антикризової маркетингової стратегії і тактики як відносно профілю діяльності підприємства загалом, так і застосовано до конкретних видів продукції.

3. Підсистема антикризової інвестиційної політики, націлена на розробку ефективної інвестиційної програми відразу в декількох розрізах: а) технічно-технологічної обґрунтованості і ефективності інвестиційних проектів; б) їх фінансової окупності і рентабельності; в) знаходження джерел фінансування і інвесторів, в тому числі і за допомогою отримання гарантій під позикові кошти зі сторони досить могутніх і надійних економічних структур або органів влади.

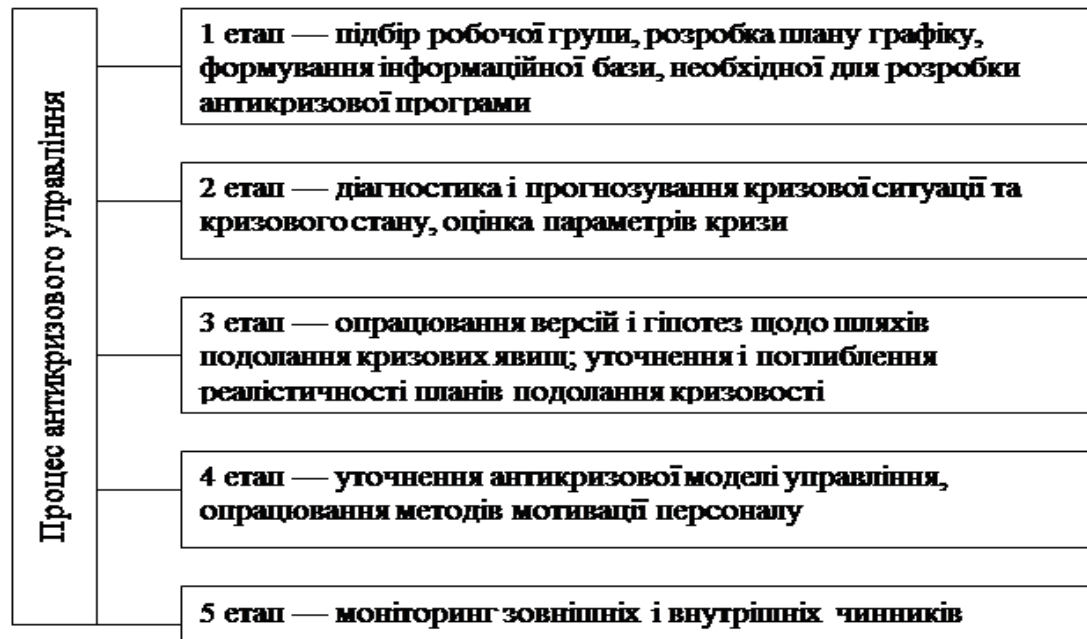


Рисунок 1.1 – Процес антикризового управління [10]

4. Підсистема управління персоналом.
5. Підсистема виробничого менеджменту, яка охоплює управління технічно-технологічною стороною виробництва.
6. Підсистема фінансово-економічного менеджменту
7. Підсистема організаційно-управлінських заходів по ліквідації підприємства, яка існує в нормальних умовах господарювання лише як

потенційна; однак якщо підприємство стає банкрутом і немає можливості його оздоровити, ця підсистема перетворюється в реальну.

Система антикризового управління повинна володіти особливими властивостями:

- гнучкість і адаптивність, які частіше за все властиві матричним системам управління;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, упевненості;
- диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми;
- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використати потенціал компетенції.

Антикризове управління має особливості і в частині його технологій [31]:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін і перетворень, реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів в технологіях розробки і реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до чинника часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій по динаміці ситуацій;
- посилення уваги до попередніх і подальших оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості управлінських рішень при їх розробці і реалізації

Проблематика антикризового управління різноманітна [32]:

Перша група проблема враховує розпізнавання передкризисних ситуацій, запобігання кризі. Однак не всі кризи можна запобігти, буває, що їх треба пережити, подолати. І це можливе за допомогою управління. Воно вирішує проблеми діяльності організації в період кризи, сприяє виходу з нього і ліквідації його наслідків.

Друга група проблема пов'язана з ключовими сферами діяльності організації. Це передусім методологічні проблеми. У процесі їх рішення формулюються місія і мета, визначаються шляхи, кошти і методи управління в кризовій ситуації. У цю групу входять проблеми фінансово-економічного характеру. Наприклад, при антикризовому управлінні виникає необхідність визначити типи диверсифікації виробництва або конверсії. Це вимагає додаткових ресурсів, пошуку джерел фінансування. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, соціально-психологічні проблеми.

Третя група проблема стосується технології антикризового управління. Вона включає в самому загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу і оцінки кризових ситуацій також мають велике значення[4].

Четверта група проблема включає конфліктологію і селекцію персоналу, які завжди супроводять кризові ситуації, інвестування антикризових заходів, проблеми банкрутства і санації підприємств.

Таким чином, антикризове управління складається не тільки в нейтралізації і подоланні криз, але і в профілактиці можливості появи кризових ситуацій.

### **1.3 Наслідки кризи для підприємства**

Велике значення мають не тільки причини кризи, але і наслідки. Результати кризи, що наступила можуть бути різними. Правильно організований менеджмент може ослабити вплив кризи і добитися

відновлення життєздатності організації з метою її збереження. Може статися оновлення організації при збереженні власників і керівників або реструктуризація організації (злиття, розділення, приєднання, виділення). При інших умовах криза може привести до повної ліквідації організації або до зміни власника і перебудови процесу функціонування організації.

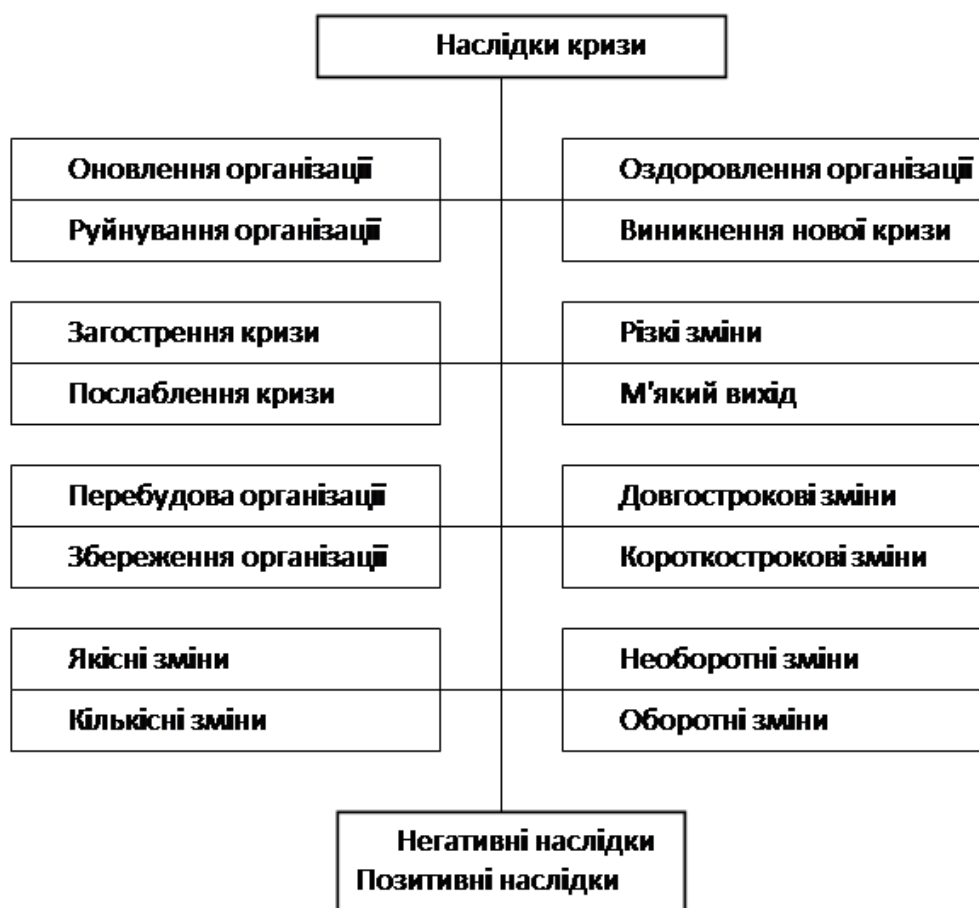


Рисунок 1.2 – Наслідки кризи [30]

Взагалі наслідки криз найтіснішим образом пов'язані з двома чинниками: його причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.

Наслідки кризи можуть привести до різких змін або м'якого, тривалого і послідовного виходу з нього. Кризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і безповоротними.

Різні наслідки кризи визначаються не тільки його характером, але і характером антикризового управління, яке може або пом'якшувати, або загострювати кризу. Можливості управління в цьому відношенні залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків.

Негативні наслідки кризи для організації. Ефективне антикризове управління приводить зрештою до зміцнення позицій організації в галузі, підвищенню її конкурентоздатності, підвищенню якості менеджменту. Однак це має місце тільки в тому випадку, якщо криза успішно подолана. Подолання кризи передбачає нейтралізацію його негативних наслідків. Типовими з них є наступні:

Істотно підмочена репутація. Навіть якщо компанія успішно подолала кризу, її репутація в очах клієнтів, постачальників і інших стейкхолдерів може похитнутися. Звичайно репутація буває зіпсована не тільки у компанії, але і у людей, які були відповідальні за прийняття важливих рішень під час кризи. Останні можуть бути надовго позначені ярликами типу «що не уміє вирішувати складні проблеми» або «той, при якому трапилася криза».

Зниження рівня довір'я компанії, міри її надійності в очах клієнтів. Довір'я і надійність є ключовими елементами репутації компанії. Створити, сформувавши їх - складно, втратити - легко. Необхідний тривалий час для того, щоб довести співробітникам, клієнтам, продавцям і іншому стейкхолдерам, що компанія надійна, що їй можна довіряти, що вона незалежна. На жаль, якщо не управляти подібного роду кризами, то імідж компанії може бути зруйнований протягом декількох днів або навіть годин. А на відновлення втраченого в очах клієнтів довір'я знадобляться роки і роки[2].

Втрата лояльності співробітників. Некерована криза небезпечна частіше за все загрозою швидкої втрати лояльності і підтримки співробітників. Криза показує персоналу рівень підготовленості керівництва компанії, уміння (або невміння) управляти в складних ситуаціях. Під час

кризи співробітники уважно спостерігають за діями своїх керівників і оцінюють їх.

Зниження об'єму продажу. Вихід з повномасштабного кризи і зіпсована репутація компанії завжди супроводяться падінням об'єму продажу. Споживачів, швидше усього, в меншій мірі будуть залучати продукти і послуги такої компанії, і вони з легкістю переорієнтуються на її конкурентів. Навіть якщо вони збережуть перевагу товарам або послугам компанії, у них може скластися упередження, що її керівництво дуже зайняте боротьбою з кризою і йому не до задоволення потреб клієнтів.

Падіння прибутку. Прибутки завжди падають, коли компанія стикається з кризою: неминуче зниження доходів і зростання витрат, оскільки антикризові заходи вимагають значного залучення додаткових ресурсів. Якщо кризову ситуацію не вдасться швидко взяти під контроль, падіння прибутку може її ускладнити. Така загроза часто вимагає запобіжних засобів[28].

Витрати, необхідні для мінімізації збитку від кризи. Ці витрати можуть включати залучення фахівців з антикризового управління або по зв'язках з громадськістю (паблік рилейшнз - пиар), організуючих конференції, що розсилають листи споживачам поштою, провідних відео конференції, організуючих спеціальні зустрічі з споживачами, що використовують різні кошти зв'язку і т. п.

Зниження рівня продуктивності труда персоналу. У час і після кризи рівень продуктивності труда колективу падає. Однак кризова ситуація може використовуватися і для мобілізації волі і зусиль співробітників, націленої на подолання кризи. Важливою умовою для цього є наявність лідерських якостей у CEO, уміння перебудувати систему очікувань і мотивації персоналу, організувати протидію чуткам, забезпечити велику інформованість персоналу.



Зміни в асортименті товарів або послуг компанії. У умовах кризи компанії нерідко виробляють незаплановані і зміни, що дорого коштують відносно продуктів і послуг, які вони пропонують на ринку. Це може бути повна зміна маркетингової стратегії просування продуктів і послуг або більш кардинальні зміни, такі, наприклад, як ліквідація бренда або відхід з певного сегмента ринку.

Зміна назви компанії. Така радикальна міра застосовується, якщо збиток, нанесений кризою репутації компанії, не дозволяє їй надалі успішно функціонувати. Вона вимушена формувати абсолютно новий імідж, нову ідентичність. На це найбільші компанії тратять мільйони рублів і процес може зайняти декілька років.

Позитивні наслідки кризи. Якщо вихід з кризи не знайдений, організація, швидше усього, припинить своє існування в колишньому вигляді. Можливо, вона буде розформована, поглинена або змінить власника і інш. Видно, це обернеться розоренням або крахом надій. Однак в боротьбі завжди є не тільки переможені, але і переможці. У цьому випадку у виграші виявляться нові власники організації, які приклали відомі зусилля і кошти, щоб добитися введення процедури банкрутства або зниження ринкової вартості фірми, що дозволило вигідно її придбати. Якщо ж фірма або навіть галузь народного господарства змогла успішно пережити кризу, вона може отримати додаткові конкурентні переваги, освоїти нові види продукції або перебудуватися відповідно до нових технологічних можливостей. Таким чином, затвердження про негативний або позитивний вплив кризи на організацію завжди носять ціннісний характер, відображають інтереси і погляди окремих груп людей, але аж ніяк не є «об'єктивними», що не залежать від ціннісної орієнтації суб'єкта, що розглядає і що аналізує кризову ситуацію[14].

Зростання популярності і впізнаваності імені фірми і її брендів. Фірма, що стикнулася з кризою, стає об'єктом пильної уваги конкурентів, урядових органів, дистриб'юторів і інших стейкхолдерів і ЗМІ. Часто це популярність,

яку можна вигідно використати в посткризовий період. Коли розвиток кризи умів контролюється, позитивний ефект, пов'язаний із зростанням популярності фірми, може переважити негативний. Легше досягнути такого позитивного ефекту, коли підприємство є «жертвою» кризи, а не «винуватцем» що відбулося (наприклад, припиняє роботу через природний катаклізм, такий як ураган або повінь). У подібній ситуації набагато легше заручитися підтримкою клієнтів, продавців, службовців, споживачів, чим коли криза викликаний помилками керівництва.

Можливість продемонструвати управлінську компетенцію керівництва організації. Кризи надають відмінну можливість показати в хорошому або поганому світлі керуючого вищого рангу, відповідального за дозвіл проблем організації.

Нові можливості для зростання і розвитку менеджерів. Під час криз деякі менеджери не тільки поліпшують свою репутацію, але і просуваються по службовим сходам.

Поліпшення відносин. Кризові ситуації не завжди викликають непереборні проблеми і відносини, що загострюються між організацією і її ключовими стейкхолдерами, такою як службовці і клієнти.

Проведення необхідних змін. Деяким організаціям необхідна перебудова для продовження існування. Трапляється і так, що очолюючи їх люди не усвідомлюють, що проблема реально існує, або просто не хочуть вкладати сили і час, щоб її усунути. Нерідко вони сподіваються, що проблема зникне сама по собі. У цьому випадку певно, що на більш пізніх етапах розвитку кризи доведеться вживати кардинальні заходи.

Криза здатна стати рушійною силою для формування серії змін в різних областях організаційної діяльності. Він може забезпечити мотивацію і спонукати керівництво організації здійснити необхідні зміни, які тільки укріплять організацію. Сумно, що деяким організаціям потрібна криза, щоб підштовхнути їх до організаційних інновацій, але саме так часто і відбувається[33].

Таким чином, наслідки бувають не тільки негативні, але і позитивні. Тобто підприємство може чекати не тільки ліквідація і викуп підприємствами-кредиторами, але і подальше існування і розвиток.

## **Розділ 2 Формування системи антикризового управління підприємством**

### **2.1. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства**

Банкрутство підприємств – це пов'язана із недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи задовольнити в установленій для цього термін пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги і зобов'язання перед бюджетом.

У 1997 р. в Україні з 9000 справ про порушення банкрутства банкрутами було оголошено приблизно 4000 підприємств.

Ліквідаційна комісія оцінку та продаж майна банкрута, задоволення претензій кредитора, складання ліквідаційного балансу[26].

Ознаками можливого банкрутства підприємства є:

1. падіння ринкової ціни цінних паперів підприємства;
2. зниження потоку грошових надходжень від виробничої і фінансової діяльності та зниження доходів;
3. підприємство працює у галузі, де велика ймовірність банкрутства;
4. підприємство недавно почало своє функціонування;
5. зменшення сум дивідендів.

Виробничі і фінансові аспекти, що вказують на фінансові труднощі підприємства:

1. неможливість отримання додаткових фінансових ресурсів;
2. нездатність погасити прострочені зобов'язання;
3. погана система фінансової звітності;
4. переміщення сфери діяльності в галузі, не пов'язані з основним бізнесом підприємства;
5. нездатність підприємства контролювати свої витрати;
6. високий рівень конкуренції.



Рисунок 2.1 – Принципи антикризового управління підприємством[27]

Справа про банкрутство підприємства порушується арбітражним судом, якщо безспірні вимоги кредитора до боржника сукупно складають не менше 300 заробітних плат або 35400 грн., які не були задоволені боржником протягом 3 місяців після встановлення для їх погашення строку.

До боржника арбітражний суд має право застосовувати такі процедури:

- реорганізаційні: зовнішнє управління майном, санація і реорганізація;
- ліквідаційні: добровільна і примусова ліквідація підприємства-боржника;
- мирова угода.

З моменту визнання підприємства банкрутом в першу чергу припиняється підприємницька діяльність боржника, до ліквідаційної комісії переходить право розпорядження майном боржника; вважаються такими, що минули, строки всіх боргових зобов'язань банкрута і припиняється нарахування пені та відсотків на усі види заборгованості боржника.

Кошти, вилучені від продажу майна банкрута, спрямовуються на задоволення претензій кредиторів таким чином:

1. У першу чергу задовольняються:
  - вимоги, забезпечені заставою;
  - витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги працівникам банкрута, в т. ч. відшкодування кредиту, отриманого на ці цілі;
  - витрати, пов'язані з провадженням справи про банкрутство в арбітражному суді і з робітниками ліквідаційної комісії.
2. У другу чергу задовольняються вимоги, що виникли із зобов'язань банкрута перед працівниками підприємства.
3. У третю чергу – вимоги щодо сплати податків і обов'язкових зборів.
4. У четверту чергу – вимоги кредиторів, не забезпечені заставою.
5. У п'яту – вимоги щодо повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства.
6. У шосту – інші вимоги.



Рисунок 2.2 – Цілі антикризового управління [27]

Можливі заходи для уникнення банкрутства:

1. знайти шляхи додаткового фінансування підприємства;
2. позбутися збиткової продукції підприємства і підрозділів;
3. звернути увагу на управління активами;
4. розробити і почати здійснення програми скорочення затрат.

Для аналізу й оцінки можливого банкрутства використовують економіко-математичні методи і моделі, експертні оцінки, які з певною точністю зазначають перспективну динаміку параметральних показників фінансового стану та очікувану платоспроможність.

У 1968 р. відомий вчений-економіст Е. Альтман запропонував дво- і п'ятифакторну «моделі», найпоширеніші у практиці діагностики ймовірності банкрутства підприємства. [43]

При побудові індексу Е. Альтман дослідив 66 підприємств, половина яких збанкрутувала в період між 1946 та 1965 рр., а половина працювала успішно, а також дослідив 22 аналітичних коефіцієнти, які могли бути корисними для прогнозування майбутнього банкрутства. З цих показників Е. Альтман відібрав найбільш значущих і побудував багатofакторне регресійне рівняння, яке являє собою функцію від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства та результати.

На думку І.Е. Альтмана, модель Z може передбачити в 94 % випадків банкрутство фірми, у 95 % — віднести корпорацію до банкрутів або небанкрутів, передбачити банкрутство досить точно за два роки наперед.

Модель прогнозування банкрутства Альтмана має наступний вигляд[24]:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (1)$$

де  $X_1$  – власний оборотний капітал/ всього активів;

$X_2$  – нерозподілений прибуток/ всього активів;

$X_3$  – прибуток до виплати відсотків/ всього активів;

$X_4$  – власний капітал/ зобов'язання;

$X_5$  – чистий дохід/ всього активів.

Узагальнюючий показник  $Z$  може набувати значень в межах  $[-14; +22]$ , при цьому підприємства, для яких  $Z > 2,9$  потрапляють в число фінансово стійких, підприємства, для яких  $Z < 1,23$  перебувають у загрозі настання банкрутства в найближчі 2-3 роки, а інтервал  $[1,23; 2,9]$  складає зону невизначеності.

Модель М. Спрінгейта передбачає розвиток інтегрального показника, за допомогою якого здійснюється оцінка ймовірності визнання підприємства банкрутом. Ця модель була побудована Гордоном Л. В. Спрінгейтом в університеті Симона Фрейзера в 1978 році за допомогою покрокового дискримінантного аналізу методом, який розробив Едуард І. Альтман в 1968 році. В процесі створення моделі з 19 фінансових коефіцієнтів, які вважалися найкращими, в остаточному варіанті залишилося тільки чотири. Точність даної моделі є досить високою і становить більше 90 %.[36]

Проте наявні і недоліки в моделі Спрінгейта, основними з яких є:

- 1 під час розрахунків не були враховані умови розвитку економіки різних країн, орієнтовано на Канаду і США;
- 2 необхідна корекція на національну валюту, яка, своєю чергою, порушує безперервність;
- 3 значення змінних в оригінальних моделях надані в канадських і американських доларах. Перерахунок на долари в інших країнах проблему вирішує, але зміни курсу залишають відхилення.

В загальному модель Спрінгейта, яка має наступний вигляд[36]:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, \quad (2)$$

де  $X_1$  – власний оборотний капітал/ всього активів;

$X_2$  – прибуток до виплати відсотків/ всього активів;



X3 – прибуток до оподаткування/ поточні зобов'язання;

X4 – чистий дохід/ всього активів.

Якщо для підприємства критерій  $Z < 0,862$ , то підприємство – потенційний банкрут, якщо  $Z > 2,451$ , то загроза банкрутства мінімальна і підприємство являється фінансово надійним.

Модель Ліса є більш збалансованою, вона також акцентує увагу на рівень прибутковості діяльності та рентабельність активів підприємства, а також на структуру активів та джерел їх фінансування[36].

$$Z = 0,063X1 + 0,092X2 + 0,057X3 + 0,001X4, \quad (3)$$

де X1 – оборотні активи/ всього активів;

X2 – операційний прибуток/ всього активів;

X3 – нерозподілений прибуток/ всього активів;

X4 – власний капітал/ зобов'язання.

Основною перевагою моделі Ліса є відносна простота розрахунку, проте дана модель не пристосована до українських підприємств, оскільки розроблена для Англії. Модель Ліса створювалася з урахуванням західного розвитку .

Модель Альтмана, модель Спрінгейта та модель Ліса оцінюють схильність підприємства до банкрутства на основі показників ділової активності та рентабельності. У таких моделях зазначені показники домінують як за кількісним складом, так і за важливістю впливу на остаточний результат моделі.

У цих моделях орієнтація під час визначення банкрутства на фактори ділової активності та рентабельності не завжди виправдана. Хоча збитковість фінансово-господарської діяльності свідчить про загрозу банкрутства, однак

це не означає, що будь-яке збиткове підприємство обов'язково повинно збанкрутувати.

## 2.2. Санація підприємств

В умовах нестабільності економіки, зумовлених світовою фінансовою кризою, нестабільності ринку в Україні, різких коливань валютних курсів, високих темпів інфляції для багатьох підприємств особливо актуальною є задача ефективного оздоровлення за рахунок мобілізації фінансових ресурсів та грамотного управління діяльністю підприємств. Саме процес прийняття виважених та ефективних управлінських рішень виступає найважливішим засобом забезпечення умов виходу з економічної кризи та надійним механізмом соціально-економічних перетворень, яких неможливо досягти без здійснення ефективної процедури контролінгу та моніторингу підприємства [31].

Розгортання фінансової кризи на підприємстві може призвести навіть до його банкрутства. Найефективнішим засобом запобігання банкрутству підприємства є фінансова санація. Проблеми санації сьогодні є об'єктом пильного дослідження вчених, зокрема, в дисертаційних роботах, присвячених проблемам антикризового управління й фінансового оздоровлення підприємств різних галузей і форм власності, що обумовлюється необхідністю підвищення ефективності її здійснення щодо підприємств, які знаходяться у кризовому стані.

Економічно розвинені країни по-різному вирішують проблеми санації та банкрутства підприємств. Цілісний погляд на етапи проведення фінансового оздоровлення окремого підприємства являє собою так звана "класична модель санації", яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансової санації суб'єктів господарювання у країнах з розвинутою ринковою економікою[33].

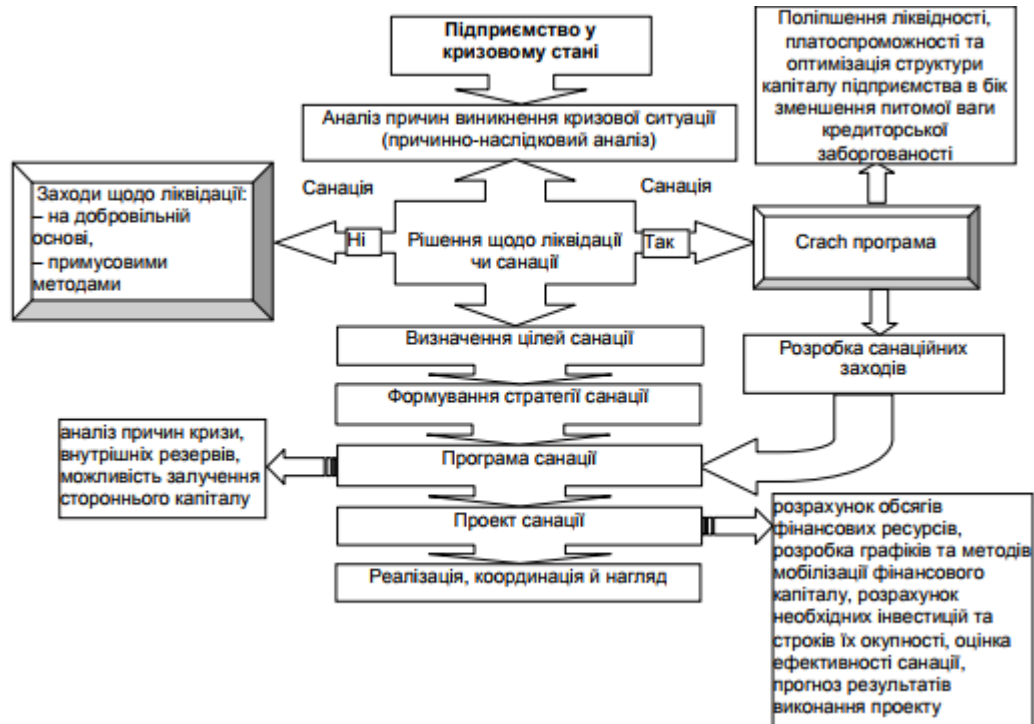


Рисунок 2.3 - Модель санації [38]

Згідно з класичною моделлю санації (рис. 2.3), санація як процес фінансового оздоровлення підприємства розпочинається з виявлення (ідентифікації) фінансової кризи. Наступним етапом санації є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. На підставі поданої інформації (первинні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани тощо) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибина та якість фінансового стану фірми.

У рамках аналізу санації підприємства здійснюється експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, аналізуються його сильні та слабкі сторони. На підставі результатів причинно-наслідкового аналізу, згідно з класичною моделлю санації, робиться висновок про санаційну спроможність підприємства, доцільність чи недоцільність санації відповідної господарської одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, ринки збуту продукції втрачено, структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію та

ліквідацію суб'єкта господарювання. В іншому випадку процедура санації означатиме лише відстрочку в часі ліквідації підприємства та принесе додаткові збитки для власників та кредиторів[40].

Виходячи з викладеного, можна зробити висновок, що в умовах фінансової кризи проведення санації підприємства займає вагоме місце в забезпеченні його ефективного функціонування та підвищенні прибутковості. Розкритий порядок проведення санації та здійснення процедур контролінгу свідчать про необхідність моніторингу аналізу санації для зменшення ризиків при оздоровленні неплатоспроможного підприємства, здійснення ефективного контролю за реалізацією санації підприємства та забезпечення результативності процесу.

### **2.3 Антикризові пропозиції**

Основна роль в системі антикризового управління підприємством відводиться широкому використанню внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, але і в значній мірі позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку. Фінансова стабілізація підприємства в умовах кризової ситуації послідовно здійснюється по таких основних етапах[4].

Усунення неплатоспроможності. У якій би мірі не оцінювався за результатами діагностики банкрутства масштаб кризового стану підприємства, найбільш невідкладною задачею в системі заходів фінансової його стабілізації є відновлення здібності до здійснення платежів за своїми невідкладними фінансовими зобов'язаннями з тим, щоб попередити виникнення процедури банкрутства.

Відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги). Хоч неплатоспроможність підприємства може бути усунена протягом короткого періоду за рахунок здійснення ряду аварійних фінансових операцій, причини,

що генерують неплатоспроможність, можуть залишатися незмінними, якщо не буде відновлена до безпечного рівня фінансова стійкість підприємства. Це дозволить усунути загрозу банкрутства не тільки в короткому, але і у відносно більш тривалому проміжку часу [41].

Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді. Повна фінансова стабілізація досягається тільки тоді, коли підприємство забезпечило тривалу фінансову рівновагу в процесі свого майбутнього економічного розвитку, т. е. створило передумови стабільного зниження вартості капіталу, що використовується і постійного зростання своєї ринкової вартості. Ця задача вимагає прискорення темпів економічного розвитку на основі внесення певних коректив в окремі параметри фінансової стратегії підприємства. Откоректована з урахуванням несприятливих чинників фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати високі темпи стійкого зростання його операційної діяльності при одночасній нейтралізації загрози його банкрутства в майбутньому періоді [3].

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні її внутрішні механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято поділяти на оперативний, тактичний і стратегічний.

Вищеперелічені внутрішні механізми фінансової стабілізації, що використовуються носять «захисний» або «наступальний» характер.

Оперативний механізм фінансової стабілізації, заснований на принципі «відсікання зайвого», являє собою захисну реакцію підприємства на несприятливий фінансовий розвиток і позбавлений яких-небудь наступальних управлінських рішень.

Тактичний механізм фінансової стабілізації, використовуючи окремі захисні заходи, в переважному вигляді являє собою наступальну тактику, направлену на перелом несприятливих тенденцій фінансового розвитку і вихід на рубіж фінансової рівноваги підприємства.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації являє собою виключно наступальну стратегію фінансового розвитку, забезпечуючи оптимізацію

необхідних фінансових параметрів, підлеглу цілям прискорення усього економічного зростання підприємства[45].

Стратегічний механізм фінансової стабілізації являє собою систему заходів, направлених на підтримку досягнутої фінансової рівноваги підприємства в тривалому періоді. Цей механізм базується на використанні моделі стійкого економічного зростання підприємства, що забезпечується основними параметрами його фінансової стратегії.

Модель стійкого економічного зростання має різні математичні варіанти в залежності від базових показників фінансової стратегії підприємства, що використовуються. Однак, враховуючи, що всі ці базові показники кількісно і функціонально взаємопов'язані, результати розрахунку основного шуканого показника - можливого для даного підприємства темпу приросту об'єму реалізації продукції - залишаються незмінними.

Можливий темп приросту об'єму реалізації продукції, що не порушує фінансову рівновагу підприємства, складає збуток наступних чотирьох коефіцієнтів, досягнутих при рівноважному його стані на попередньому етапі антикризового управління:

- 1) коефіцієнта рентабельності реалізації продукції;
- 2) коефіцієнта капіталізації чистого прибутку;
- 3) коефіцієнта левериджу активів
- 4) коефіцієнта оборотності активів[47].

Якщо базові параметри фінансової стратегії підприємства залишаються незмінними в майбутньому періоді, розрахунковий показник буде залишати оптимальне значення можливого приросту об'єму реалізації продукції. Будь-яке відхилення від цього оптимального значення буде або вимагати додаткового залучення фінансових ресурсів (порушуючи фінансову рівновагу), або генерувати додатковий об'єм цих ресурсів, не забезпечуючи ефективного їх використання в операційному процесі.

Якщо ж за умовами кон'юнктури товарного ринку підприємство не може вийти на запланований темп приросту об'єму реалізації продукції або,

навпаки, може істотно його перевищити, для забезпечення нового рівня фінансової рівноваги підприємства в параметри його фінансової стратегії повинні бути внесені відповідні корективи.

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо внаслідок прискорення темпів стійкого економічного зростання підприємства забезпечується відповідне зростання його ринкової вартості в довгостроковій перспективі.

Розглянуті методи антикризового управління свідчать про широкий діапазон можливостей фінансової стабілізації підприємства за рахунок використання її внутрішніх механізмів[47].

## **Розділ 3 Аналіз механізмів антикризового управління на підприємстві**

### **3.1 Інформаційна довідка про підприємство Державного підприємства «Бурштин України»**

Історія становлення Державного підприємства «Бурштин України» нараховує непрості 15 років. Спочатку була створена асоціація ділового співробітництва «Основа», яка переросла згодом у корпорацію. У 1993 році на базі майна ліквідованої корпорації «Основа» і створено Державне підприємство «Укрбурштин», на базі якого, у 2001 році – два дочірні підприємства «Бурштин» та «Бурштинові копальні».

У подальшому на базі ДП «Бурштин» та ДП «Бурштинові копальні», шляхом злиття, створено ДП «Бурштин України» – це єдине підприємство з повним циклом: від видобутку бурштину-сирцю – до виробництва готових ювелірних виробів.

Предметом діяльності підприємства є видобуток, переробка, обробка, використання і застосування дорогоцінних металів (срібло, золото), дорогоцінного каміння органогенного утворення, напівдорогоцінного та декоративного каміння для виробничих, інвестиційних чи комерційних потреб (як товарної продукції). Споживачам ДП «Бурштин України» пропонує більш як 300 видів виробів з бурштину та понад 270 видів ювелірних виробів з бурштину та срібла, бурштину та золота.

ДП «Бурштин України» вперше в Європі започаткувало випуск картин, ікон, панно, портретів, що виготовляються з бурштинової крихти, або інкрустованих бурштином.



"Бурштин України" на межі банкрутства" - така інформація почала з'являтися у ЗМІ після ревізії державного підприємства державною фінансовою інспекцією в області. Останні стверджують, "Бурштин України" - збиткове.

### **3.2 Прогноз ймовірність банкрутства підприємства за моделлю Альтмана**

Спрогнозуємо ймовірність банкрутства підприємства, використовуючи Z-розрахунок Альтмана, якщо:

сума витрат і запасів – 200 000 грн,  
грошові кошти та дебіторська заборгованість – 50 000 грн,  
виручка від реалізації продукції – 150 000 грн,  
прибуток – 75 000 грн,  
нерозподілений прибуток – 10 000 грн.,  
ринкова вартість всіх акцій – 500 000 грн,  
валюта балансу – 950 000 грн.

#### *Розв'язання*

1 За методикою Альтмана знаходимо інтеграційний показник рівня загрози банкрутства:

$$Z = 1,012 X_1 + 0,014 X_2 + 0,033 X_3 + 0,006 X_4 + 0,999 X_5$$

або

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1 X_5,$$

де факторами є окремі показники фінансового стану підприємства:

$X_1$  - робочий капітал / загальна вартість активів;

$X_2$  - чистий прибуток / загальна вартість активів;

$X_3$  - чистий дохід / загальна вартість активів;

$X_4$  - ринкова капіталізація компанії (ринкова вартість акцій) / сума заборгованості;

$X_5$  - обсяг продажу / загальна вартість активів.

$$Z = 1,2 \times (200000+50000)/950000 + 1,4 \times (10000/950000) + 3,3 \times (75000/950000) + 0,6 \times (500000/950000) + 1 \times (150000/950000) = 0,3158 + 0,015 + 0,2605 + 0,3158 + 0,1579 = 1,065.$$

2 Дивимося в таблицю і робимо висновок

$Z \leq 1,8$	дуже висока;
$1,81 \leq Z \leq 2,70$	висока;
$2,71 \leq Z \leq 2,99$	можлива;
$Z \geq 3,00$	дуже низька.

З таблиці видно, що ймовірність банкрутства підприємства дуже висока.

## Висновок

Сучасна економічна дійсність примушує керівників підприємств постійно приймати рішення в умовах невизначеності. У умовах фінансової і політичної нестабільності комерційна діяльність здатна викликати різні кризові ситуації, результат яких може стати неспроможність або банкрутство.

Криза - це крайнє загострення протиріч в соціально-економічній системі (організації), загрозивше її існуванню. На виникнення кризових ситуацій на підприємстві впливає безліч чинників. Зарубіжні і російські вчені згрупували ці причинні по двох критеріях: зовнішні і внутрішні. До зовнішніх як правило відносяться ті чинники які залежать від обстановки в регіоні, країні і загалом в світі. До внутрішніх відносяться обстановка всередині підприємства, до них можна віднести: управлінські причини, виробничі причини, ринкові причини. На внутрішні причини підприємство можна і треба впливати, щоб уникнути кризи. На зовнішні ж чинники підприємство не в силах впливати.

Антикризове управління повинно існувати на всіх підприємствах антикризове управління складається не тільки в нейтралізації і подоланні криз, але і в профілактиці можливості появи кризових ситуацій.

У антикризового управління є предмет впливу і суб'єкт впливу. Предметом є діяльність людини. Суб'єктом є управлінський персонал, що здійснює антикризове управління.

Узагальнення теоретичних основ економічної сутності кризового стану суб'єктів господарювання в контексті реалізації комплексу заходів щодо його подолання дозволяє зробити наступні висновки.

Криза найчастіше виникає як непередбачена та несподівана ситуація, що має потенційно негативні наслідки та може завдати серйозної шкоди

усьому підприємству. Думка про те, що криза може привести до покращення позицій підприємства є виправданою лише для країн зі стабільною економікою, в яких відсутні дестабілізуючі зовнішні фактори і де кризове підприємство відносно легко може відновити рівновагу за рахунок зв'язків зі сталим зовнішнім середовищем.

Зважаючи на те, що небезпека кризи на підприємстві існує постійно, управління їм повинно бути завжди певною мірою антикризовим, тобто складатися з комплексу постійно діючих, взаємозумовлених і взаємопов'язаних складових управлінського процесу, спрямованих на передбачення, запобігання, попередження та подолання фінансових криз, аналіз їх симптомів, усунення негативних наслідків для підприємства, а також використання факторів кризи для подальшого розвитку підприємства.

Не всі кризи можливо попередити, деякі з них потрібно пережити, подолати. І це досягається за допомогою управління. Воно вирішує проблеми життєдіяльності підприємства в період кризи, сприяє виходу з неї і ліквідації її наслідків, уможливорює у майбутньому подальший розвиток підприємства. Адже у широкому розумінні криза необхідна економічній системі так само, як і стабільний стан. Вона виявляє критичні моменти і надає імпульс розвитку економіки, тим самим виконуючи стимулюючу функцію.

Антикризове управління підприємством – це постійна система управління підприємством, що має комплексний, системний характер, діяльність якої спрямована на запобігання кризових явищ в організації, та включає координацію діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах, діагностування та аналіз виникнення кризових явищ, їх причин та особливостей поведінки зовнішнього та внутрішнього середовищ організації в цей період часу, розробку шляхів виходу із кризи підприємства за оптимальних умов його подальшої діяльності.

Основною метою антикризового управління є розробка й реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та

достатнього рівня фінансової стійкості підприємства задля уникнення його банкрутства.

Головні заходи антикризового управління підприємством є створення антикризової програми, що являє собою спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети - виведення підприємства з кризового стану.

Сучасне антикризове управління в Україні крім усього іншого має потребу в менеджерах, що мають спеціальну підготовку і визначений набір особистісних якостей. Сьогодні такі фахівці називаються арбітражними управлінцями. Вони готуються для роботи в екстремальних умовах кризи, банкрутства і санації підприємств. Підготовка таких фахівців вимагає нових підходів у технології й організації навчального процесу. Необхідні знання в області економіки, права, психології, природничих наук, а також освоєння прийомів поведінки в екстремальних ситуаціях. Це стосується необхідності антикризового управління на підприємствах взагалі.

### Список використаної літератури

1. Василенко В.О. Антикризисное управління підприємством / В.О. Василенко. – К., 2003. – 504 с.
2. Гармонизация социально-экономического развития как магистральное направление повышения конкурентоспособности современного государства / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ, 2011. – 344 с.
3. Економіка підприємства: Підручник / За ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2004. – 630 с.
4. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н.,проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
5. Каринцева А.И. Экономические основы планирования процессов экологически устойчивого развития территории. Сумы: СумГУ, 1997
6. Каринцева А.И., Старченко Л.В. Финансовый менеджмент. М.: Экономика, 2015
7. Карінцева О.І., Волк О.М. Еколого-економічна ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Механізм регулювання економіки. – 2009. – №2. –С. 24-29.
8. Карінцева О.І., Кубатко О.В., Лавриненко А.С. Інвестиційне забезпечення підприємств сільського господарства в умовах економічних та екологічних флуктуацій. Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 1. – С. 143–149  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_16/OLEKSANDRA\\_V\\_KARINTSEVA\\_OLEKSANDR\\_V\\_KUBATKO\\_ALINA\\_S\\_LAVRYNENKOInvestment\\_Fostering\\_in\\_Agriculture\\_Considering\\_Economic\\_In.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_16/OLEKSANDRA_V_KARINTSEVA_OLEKSANDR_V_KUBATKO_ALINA_S_LAVRYNENKOInvestment_Fostering_in_Agriculture_Considering_Economic_In.pdf)
9. Карінцева О.І., Матвеев П.С. Теоретичні аспекти визначення сутності інноваційного потенціалу. Механізм регулювання економіки. – 2015. –

- № 2. – С. 23-30.  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_25/OLEKSANDRA\\_I\\_KARINTSEVA\\_PAVLO\\_S\\_MATVIEIEVTheoretical\\_Aspects\\_of\\_Definin\\_g\\_the\\_Essence\\_of\\_the\\_Innovative\\_Potential.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_25/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_PAVLO_S_MATVIEIEVTheoretical_Aspects_of_Definin_g_the_Essence_of_the_Innovative_Potential.pdf)
10. Карінцева О.І., Тарасенко С.В. Методичні аспекти аналізу інфраструктури ринку екологічних товарів та послуг (РЕТП) в Україні. Механізм регулювання економіки. - Суми, вид-во СумДУ, 2011. - № 1(51). - С. -267-273.  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_12/O\\_I\\_Karintseva\\_S\\_V\\_TarasenkoMethodical\\_aspects\\_of\\_the\\_analyses\\_infrastructure\\_of\\_the\\_mar\\_ket\\_ecological\\_goods\\_and\\_services.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_12/O_I_Karintseva_S_V_TarasenkoMethodical_aspects_of_the_analyses_infrastructure_of_the_mar_ket_ecological_goods_and_services.pdf)
11. Карінцева О.І., Харченко М.О., Кальченко С.О. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах. Механізм регулювання економіки, №3. 2016. С. 97-106  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_30/OLEKSANDRA\\_I\\_KARINTSEVA\\_MYKOLA\\_O\\_KHARCHENKO\\_SVITLANA\\_O\\_KALCHENKOEfficiency\\_of\\_Leasing\\_in\\_Modern\\_Conditions.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_MYKOLA_O_KHARCHENKO_SVITLANA_O_KALCHENKOEfficiency_of_Leasing_in_Modern_Conditions.pdf)
12. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник. - К.: КНТЕУ, 2007. - 824 с.
13. Мельник Л.Г., Карінцева А.И. Экономика предприятия. конспект лекцій: Учебное пособие. – Университетская книга, 2002. 400 с.
14. Мельник Л.Г., Качур П.С., Балацький О.Ф., Карінцева О.І. та ін. Формування на території Сумської області ЕКОПОЛІСУ – науково-виробничо-освітнього комплексу з виробництва і реалізації товарів екологічного призначення (концептуальні положення). Науково-практичне видання. - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. ISBN 966-680-088-8
15. Методи оцінки екологічних втрат : монографія / За ред. Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева. - Суми, 2004. - 288 с

16. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 с
17. Основи екології. Екологічна економіка та управління природокористуванням: Підручник / за ред. Л.Г. Мельник, М.К. Шапочки. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 759 с.
18. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / За ред. Л.Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2005. - 654 с.  
[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk\\_Osn\\_stiy\\_rozv.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk_Osn_stiy_rozv.pdf)
19. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.
20. Современные тенденции в управлении социально-экономическим развитием территорий: монография / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ. – 2010. – 464 с.
21. Тарасенко С.В., Карінцева О.І. Механізм впливу інфраструктурних факторів на процеси функціонування ринку екологічних товарів та послуг в Україні. Збірник наукових праць//Економіка: проблеми теорії і практики.-Випуск 262.- Т.8.- Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. -с.-2011-2105.
22. Шапочка Н., Карінцева А., Евдокимов А. Система еколого-економічної інформації як средство управління соціально-економічним розвитком // Економіка природопольовання / Л. Хенс, Л.Г. Мельник, Э. Бун, Й. Кен, Й. Сейак и др. / Под ред. Л. Хенса, Л. Мельника, Э. Буна. - К.: Наукова думка, 1998. - С. 320-325.
23. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2006. - 196 с.



24. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с.
25. Макаренко І. О. Проблеми антикризового управління промисловим підприємством // Актуальные проблемы экономики— 2005. — № 6. — С. 126 — 129.
26. Добровольська О.В., Лисовська А.М. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи // Економічний форум – 2012. - №2 - [www.nbuuv.gov.ua](http://www.nbuuv.gov.ua)
27. Наталія Алюшина «Основи антикризового управління» [Електронний ресурс]: презентація доповіді у Національній академії державного управління при президентові України від 16.10.2009. (<http://nraportal.academy.gov.ua>).
28. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія. - К.: КНЕУ, 2002. - 290 с.
29. Квасницька Р.С., Кордонець І.М. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2011\\_2\\_3/130-135.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_2_3/130-135.pdf)
30. Кривов`язюк І. В. Антикризове управління підприємством: підручник/ Л. О. Лігоненко. – К. : Кондор. 2008. – 365
31. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник/ Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
32. Скрібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник/ О. М. Скрібіцький. – К. : ЦУЛ, 2009. - 568 с.
33. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств / М.Д. Білик // Фінанси України № 3. – 2005.

34. Давидова Г. В. Методика кількісної оцінки ризику банкрутства підприємства / Г. В. Давидова, А. Ю. Беликов // Управління ризиком №3. – 1999.
35. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – Київ: КНЕУ. – 2003.
36. Фучеджи В. І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства / В.І. Фучеджи [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>
37. Барановська О.М. Аналіз фінансового стану як інструмент запобігання кризі та виведення підприємства з неї /О.М. Барановська // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – № 12.
38. Іващук В.К., Нужна О.В. Стратегії антикризового управління// Економіка & держава. – 2009. – №11. – с. 34-36.
39. Вольський С. Теоретичні засади управління підприємством // Економіст. – 2010. – № 4. – С. 57-59.
40. Ткаченко Н.В. Проблеми оцінки антикризової діяльності підприємства // Актуальні проблеми економіки – 2009. - №9. – с. 13-16.
41. Чернявский А.Д. Антикризове управління підприємством / Чернявский А.Д. – К.: МАУП, 2009. – 256 с.
42. Шапурова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шпурова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №8. – с.147 – 1153.
43. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. - К.: КНЕУ, 2007. - 680 с.
44. Айвазян З. А. Антикризисное управление : сущность стабилизационной программы / З. А. Айвазян, В. В. Кириченко // Эксперт. - 2001. - № 8.

45. Свиридов А. К. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / А. К. Свиридов // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - № 4. - С. 19-26.
46. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. - М. : Закон и право: ЮНИТИ, 2005. - 469 с.
47. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Под ред. Э. А. Уткин. - М. : Асоц. «Тандем», узд. ЭКМОС, 1997. - 400с.
48. Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders // Механізм регулювання економіки, 2019, № 2. С. 106-115.
49. Hens L., Karintseva O., Kharchenko M., & Matsenko O. The States Structural Policy Innovations Influenced by the Ecological Transformations. Marketing and Management of Innovations, #3, P. 290-301. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-26>
50. Karintseva O.I. Economic restructuring in Ukraine in view of destructive effect of enterprises on environment. International Journal of Ecological Economics & Statistics #38 (4), 2017. P. 1-11
51. Karintseva O.I., Shkarupa O.V., Shkarupa I.S. Innovation potential of ecological modernization for green growth of economics: a case study. International Journal of Ecology and Development 31 (1), 2016. P. 73-82 <http://www.ceser.in/ceserp/index.php/ijed/article/view/4044> (SCOPUS)
52. Li Rui, Sineviciene L., Melnyk L., Kubatko O., Karintseva O., Lyulyov O. Economic and environmental convergence of transformation economy: The case of China // Problems and Perspectives in Management Volume 17 2019, Issue #3, pp. 233-241 [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.19)
53. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Karintseva O., Derykolenko A. (Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 2019, 179(9-10), 22-30. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>

54. Melnyk L., Kubatko O., Dehtiarova I. Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience // River Publishers, 2019
55. Shkarupa O.V., Karintseva O.I., Zhukova T.A. Ecological modernization of the transport system in Sumy for green growth of economics // International Journal of Ecology and Development Volume 32, Issue 3, 2017, Pages 75-85.
56. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>