

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____ І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Вдосконалення механізму антикризового управління

на підприємстві АТ «СУМИГАЗ»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

Студента гр.М.мз-02 с Крутіліної Наталії Дмитрівні

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Крутіліна Н.Д.

Науковий керівник: _____ к.е.н., доцент Павленко О.О.

Суми 2022р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка

кафедри _____

„_____” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій та адміністрування»
студенту групи Ммз-02 с

_____ Крутуліній Наталії Дмитрівні _____

1. Тема роботи: «Вдосконалення механізму антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ»
затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20__ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: є дослідження особливостей антикризового управління на підприємстві.
4. Об'єкт дослідження: є процес антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ».
5. Предмет дослідження: є теоретико-методичні засади системи антикризового управління на АТ «СУМИГАЗ».
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: АТ «СУМИГАЗ»
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади антикризового управління підприємством	
II	Характеристика основної діяльності та організація системи антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ»	
III	Вдосконалення механізму антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ»	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні засади антикризового управління підприємством

У розділі 2 студент має дослідити характеристику основної діяльності та організацію системи антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ»

У розділі 3 студент має дослідити вдосконалення механізму антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ»

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Завдання до виконання одержав

Крутіліна Н.Д.

(підпис)

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено характеристику основної діяльності та організацію системи антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ»

В роботі запропоновано ефективну модель організаційно-економічного механізму антикризового управління АТ «СУМИГАЗ» та основні етапи розробки інструментів антикризового управління.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 34 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 42 с., у тому числі 6 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел – 4 сторінки.

Метою дослідження в дипломній роботі є дослідження особливостей антикризового управління на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити сутність, цілі та завдання антикризового управління підприємством;
- дослідити процес антикризового управління підприємством;
- дослідити проблеми, що виникають при організації системи антикризового управління підприємством;
- здійснити загальну характеристику АТ «СУМИГАЗ»;
- здійснити аналіз ефективності діяльності підприємства;
- здійснити аналіз організації системи антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ»;
- запропонувати ефективну модель організаційно-економічного механізму антикризового управління АТ «СУМИГАЗ»;
- запропонувати основні етапи розробки інструментів антикризового управління.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади системи антикризового управління на АТ «СУМИГАЗ».

Методи дослідження. Методологічною основою виступають різноманітні методи обробки даних, а саме: порівняльний аналіз, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, методи, які включають розрахунок аналітичних таблиць, логічний метод.

Інформаційна база дослідження: правові і нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, наукові праці провідних вітчизняних і закордонних вчених в галузі теорії управління, Інтернет-ресурси, статистична звітність підприємства АТ «СУМИГАЗ», результати опитування, отримані безпосередньо автором.

Наукова новизна: набули подальшого розвитку процесний підхід щодо формування ефективної моделі організаційно-економічного механізму антикризового управління АТ «СУМИГАЗ» та основні етапи розробки інструментів антикризового управління.

Ключеві слова: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ПРОЦЕС, СИСТЕМА.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1. Сутність, цілі та завдання антикризового управління підприємством.....	11
1.2. Процес антикризового управління підприємством.....	14
1.3. Проблеми, що виникають при організації системи антикризового управління підприємством.....	17
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «СУМИГАЗ».....	20
2.1. Загальна характеристика АТ «СУМИГАЗ».....	20
2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства.....	21
2.3. Організація системи антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ».....	23
Висновки до розділу 2.....	25
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «СУМИГАЗ».....	27
3.1. Ефективна модель організаційно-економічного механізму антикризового управління АТ «СУМИГАЗ».....	27
3.2. Основні етапи розробки інструментів антикризового управління.....	32
Висновки до розділу 3.....	37
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

Важливість і необхідність антикризового управління в Україні проявилось в результаті транзитивності її економіки. У світі не було ні однієї країни і ні однієї організації, яких не торкнулися б кризові явища, нерідко що призводять підприємства до банкрутству. Отже, перед органами публічної влади та керівництвом постають завдання подолання кризових явищ і забезпечення стійкого положення підприємства, або банкрутства одних організацій часто викликає погіршення платоспроможності багатьох інших, породжуючи ефект доміно. Рішення завдань щодо подолання кризових явищ або пом'якшення їх впливу на результати діяльності організацій можливо за допомогою системи антикризових заходів. Проблеми антикризового управління є предметом постійних дослідження науковців, а саме: Андрушко О. [1], Богданов О. [4], Василенко В. [5], Васильєва Т. [6], Лігоненко Л. [21], та ін., в основному їх дослідження полягають в площині проблем, що виникають на мікроекономічному рівні. У зв'язку з цим проблема антикризового управління для українських підприємств актуальна. Основною метою антикризового управління є забезпечення конкурентоспроможності організації на довготривалу перспективу, яка дозволить отримувати достатньо грошових коштів для збереження надійної фінансової стійкості, оплати зобов'язань і подальшого розвитку.

Метою дослідження в дипломній роботі є дослідження особливостей антикризового управління на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити сутність, цілі та завдання антикризового управління підприємством;
- дослідити процес антикризового управління підприємством;
- дослідити проблеми, що виникають при організації системи антикризового управління підприємством;
- здійснити загальну характеристику АТ «СУМИГАЗ»;
- здійснити аналіз ефективності діяльності підприємства;

- здійснити аналіз організації системи антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ»;
- запропонувати ефективну модель організаційно-економічного механізму антикризового управління АТ «СУМИГАЗ»;
- запропонувати основні етапи розробки інструментів антикризового управління.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади системи антикризового управління на АТ «СУМИГАЗ».

Методи дослідження. Методологічною основою виступають різноманітні методи обробки даних, а саме: порівняльний аналіз, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, методи, які включають розрахунок аналітичних таблиць, логічний метод.

У першому розділі магістерської роботи досліджено економічну сутність, цілі та завдання антикризового управління підприємством; процес антикризового управління підприємством та проблеми, що виникають при організації системи антикризового управління підприємством.

У другому розділі здійснено загальну характеристику АТ «СУМИГАЗ»; аналіз ефективності діяльності підприємства; аналіз організації системи антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ».

У третьому розділі запропоновано ефективну модель організаційно-економічного механізму антикризового управління АТ «СУМИГАЗ» та основні етапи розробки інструментів антикризового управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вивчення результатів дослідження можуть бути пов'язані з удосконаленням системи антикризового управління. Пропозиції є безпосереднім і прямим посиленням і можуть бути прийняті керівництвом АТ «СУМИГАЗ».

Запропоновані в магістерській роботі теоретичні положення, висновки і

рекомендації можуть бути депоновані навчальному процесі Сумського Державного університету.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, цілі та завдання антикризового управління підприємством

В даний час підхід і вивчення криз і конфліктів істотно змінився. Це продиктовано як знаннями, що домінують в загальних теоретичних установках, так і розширенням цих знань, розвитком наукових напрямків, що реалізують принципи комплексного підходу, системного аналізу, синергетики, теорії катастроф. Досягнення сучасної науки свідчать про те, що нерівномірність, дискретність, циклічність, подолання кризових ситуацій являється загальною формою організації матерії. Тому, згідно з новою науковою парадигмою, яка виходить з трактування систем як від критих, вони описуються категоріями індетерменізму, нестійкості, хаосу і т. п.

Сучасна точка зору на кризи полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням вони не тільки можливі, але навіть можуть бути і бажані. Звичайно, криза не завжди має позитивний характер і не рідко, навпаки, він може заважати досягненню цілей і задоволення потреб особистості і організації. Негативне ставлення до криз мало місце не тільки в нашій країні. На Заході також довгий час існував стереотип про те, що конфлікт як внутрішня припускає розсилання кризи - явище небажане, що його необхідно по можливості уникати і слід вирішувати, як тільки він виникає.

Сучасні теоретики управління поступово долають сформовані стереотипи про негативний вплив криз, признають, що повна відсутність криз всередині організації - умова не тільки неможливі, а й негативне. Тому в даному у разі до місця розкрити генезис слово «криза». Це слово грецького походження, означає поворотний пункт, результат. Криза - це переломний момент у розвитку, перехідний стан, нестійке положення, це крайнє загострення протиріч в соціально економічній системі (організації),

неузгодженість діяльності економічної, соціальної, фінансової та інших систем. Одним словом, як відзначав О. Богданов [4], «Криза - це порушення існуючої рівноваги і перехід до нової рівноваги». І тут з'являється в науковій термінології нове поняття: «антикриза, антикризове управління».

Залежно від механізмів розвитку і характеру втрати стійкості виділяється кілька типів криз [19, 20]:

- критичні ситуації - це моменти порушення стійкості, які долаються в рамках системи;
- власне кризи - якісно перехідний стан, яке веде до трансформації елементів і структур системи;
- катастрофічні ж критичні ситуації, які викликаючи розпад даної системи, і при цьому окремі їх елементи системи, як автономні самостійні освіти, можуть і зберігатися.

Реальна криза вбирає в себе множинність критичних ситуацій, більш приватних криз і катастроф на нижчих рівнях з соціальної, технологічної та господарської організації. Кожна реальна криза включає масу критичних ситуацій, а катастрофа - незліченна кількість криз, які взаємообумовлені і взаємопереплетіння. Встановлено, що якщо менеджер втручається в кризу на початковій стадії його розвитку, ймовірність його дозволу досягає 90%, а на стадії кризи - тільки 5%.

Успіхи і невдачі в діяльності підприємства слід розглядати як взаємодію цілого ряду факторів: зовнішні, які замало залежать від підприємств - це розмір і структура потреб населення, рівень доходів і накопичення населення, політична стабільність (або нестабільність), розвиток науки і техніки, рівень культури, міжнародна конкуренція; і внутрішніх, залежать від організації роботи самого підприємства, до яких відносяться: недостатній досвід у менеджерів, некомпетентність керівництва, його невідповідність зміненим об'єктивним нормативним умовам і т. д.

У класичній ринковій економіці, як підкреслюють зарубіжні дослідники, 1/3 провини за кризу на підприємстві падає на зовнішні фактори і 2/3 - на внутрішні [13, 18].

Сучасна наука виділяє чотири основних форми антикризового управління рис 1.1. [].



Рисунок 1.1. – Основні форми антикризового управління [15]

З метою обґрунтування механізму антикризового управління підприємствами, необхідно провести оцінку економічного стану цих підприємств, виявити фактори, що визначають спрямованість і динаміку перетворень в цьому секторі економіки, і, звичайно, необхідні відповідні кадри цієї галузі - арбітражні керуючі. В розвинених країнах існує накопичений досвід, як запобігання, так і подолання кризових ситуацій на макро і мікроуровнях. Тому вивчення цього досвіду дозволить виділити одну з особливостей антикризового управління - це забезпечення міцного по розкладання на ринку і стабільно стійких фінансів компанії за будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфозах в країні. І, найголовніше, ефективність здійснення антикризового управління багато в

чому визначається рівнем підготовки фахівців менеджерів в цій області. На відмінність таких кадрів є важливим фактором антикризового управління.

1.2. Процес антикризового управління підприємством

Процес здійснення антикризових заходів на підприємстві досить складний та вимагає від антикризових менеджерів високого рівня підготовки та знань в різноманітних наукових галузях. Це обумовлено тим, що антикризове управління часто носить всеохоплюючий характер. На сьогодні не існує уніфікованої програми управління підприємства, так як діяльність кожного із них залежить від великої кількості різноманітних факторів. Однак, існують певні загальні етапи, правила та критерії оцінки таких програм.

Науковці в галузі антикризового управління [1, 3, 4, 5, 6] виділяють наступні етапи антикризового управління рис. 1.2.

Перший етап потребує корегування місії та цілей організації.

Другий етап полягає в необхідності пізнання економічного механізму об'єкта дослідження.

Третій етап дозволяє прослідковувати ситуації в конкурентному середовищі для виживання на ринку.

Четвертий етап за своєю суттю це оперативний контролінг;

П'ятий етап полягає в розробці заходів поведження підприємства в мінливому зовнішньому середовищі.

Шостий етап постійний моніторинг ризиків і реакція на них з боку фірми.

Менеджери повинні розробляти та впроваджувати ці етапи до початку кризових явищ, це дозволить відвернути найбільш тяжкі моменти та дозволить підприємству зберігати свою ринкову позицію та конкурентоспроможність.

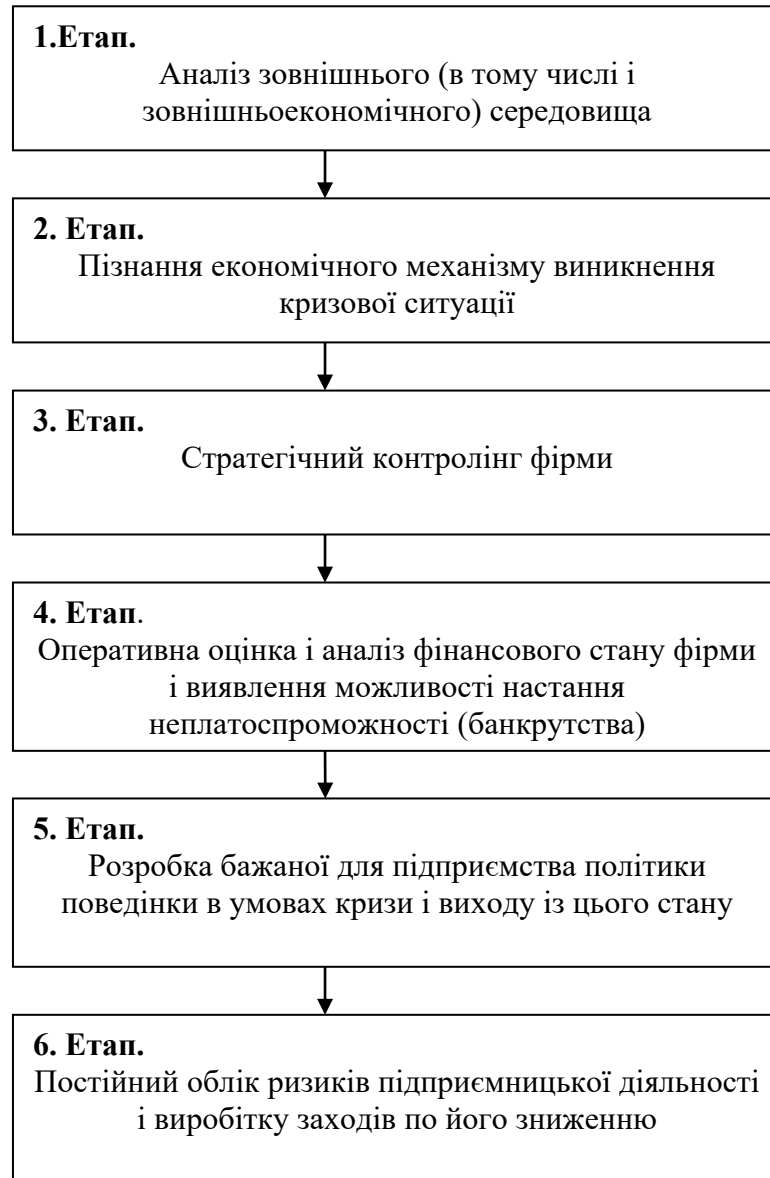


Рисунок 1.2. – Основні етапи антикризового управління [складено на основі 9, 11, 14, 15]

Виникнення кризи як процесу можна схематично представити у вигляді ланцюга обставин. Виникає новий або змінюється певний діючий фактор, що впливає на господарську діяльність підприємства. Підприємство може в зв'язку з цим відчувати певні труднощі, викликані негативними явищами господарської діяльності. Далі розвиток негативних явищ провокує кризу. Тому головні цілі антикризової стратегії повинні бути спрямовані на усунення основних причин виникнення кризи шляхом зменшення впливу відповідних факторів і з урахуванням наявних обмежень.

Управління фірмою в умовах кризи включає, як вважають фахівці, наступні елементи:

1. Моніторинг бізнес середовища організації.
2. Вихід на зовнішні ринки.
3. Інвестиційно-інноваційна політика.
4. Управління персоналом.

Тобто комплексна оцінка діяльності підприємства дозволить знайти слабкі аспекти в управлінні, мобілізувати власні ресурси, дозволить реально оцінити стан фірми [20, 21, 29].

На кожному з цих етапів існує власна оцінка і, відповідно, існують власні методи антикризового управління:

1. На першому етапі необхідно вирахувати вартісну оцінку всіх наявних матеріальних та нематеріальних активів, основних та оборотних коштів підприємства для можливої реалізації їх частини для створення фінансових ресурсів і подальшого вкладення їх у більш прибуткові проекти.

Разом з тим, необхідно провести комплексний аналіз підприємства на основі його бухгалтерської та фінансової звітності та оцінити її за допомогою визначених показників, тобто провести:

- Аналіз майнового стану підприємства;
- Аналіз ліквідності підприємства;
- Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства;
- Аналіз ділової активності;
- Аналіз рентабельності підприємства [6].

Порівняння цих показників з нормативними значеннями дозволять оцінити потенційно сильні та слабкі сторони та розробити певні антикризові заходи.

Серед основних чинників, що визначають результативність антикризового управління виділяють [1, 6, 16]:

- спеціальну підготовку та професіоналізм кризис-менеджера;
- мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі підготовки;

- методологію розробки ризикованих рішень;
- моніторинг та прогнозування ситуації ;
- ціннісні орієнтири колективу організації;
- розвиток особистих лідерських якостей;
- адаптивність управління;
- стратегію і якість антикризових програм;
- персонал організації;
- моніторинг кризових ситуацій.

Отже, антикризове управління підприємства, як складова менеджменту, це дуже складний багатогранний процес, який включає велику кількість етапів, правил, положень та методик, за допомогою яких можна попередити кризові явища, зменшити рівень невизначеності та ризику. Незважаючи на те, що методики діагностування криз розраховані на 4-5 років вперед, антикризове управління це процес більш оперативного характеру і він здійснюється в досить короткі терміни (від 6-ти до 18-ти місяців), тому йому необхідно приділяти особливу увагу при здійсненні управління підприємством, особливо у часи глобальної фінансово-економічної кризи.

1.3. Проблеми, що виникають при організації системи антикризового управління підприємством

Проблематика антикризового управління багатогранна і різноманітна; її можна розділити на чотири групи.

До першої групи відносяться проблеми щодо попередження кризових явищ, головним є те, що керівництво повинно своєчасно виявити ознаки проблемних явищ. Це буде сприяти запобіганню настання кризи. Важливим є діє керівництва в даному напрямку, дуже часто керівники не сприймають розрушаючу силу настання кризи, тому процес управління повинен постійно бути направлений на виявлення чинників, що сприяють виникнення кризи. Вживати відповідних заходів через механізми товариства.

Іноді кризи в діяльності компанії дають повстох для перегляду існуючої структури, дуже часто кризи необхідно пережити, подолати. Все це досягається за допомогою інструментів управління. Результативне управління забезпечує виживання організації в період кризи.

До другої групи відносяться проблеми, що носять фінансово-економічний характер. Ці проблеми охоплюють всі сфери життєдіяльності компанії (методико-методологічні проблеми). Ці проблеми дозволяють вирішити постановку цілей, завдань щодо формування осново напрямка діяльності компанії, способи, прийоми та шляхи управління в умовах кризових явищ [1, 6, 34].

Проблематику антикризового управління можна уявити і в диверсифікації технологій управління (третя група проблем). Вона включає в найзагальнішому вигляді проблеми пов'язані з передбаченням криз і варіантів поведінки системи управління в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. В цьому випадку важливим виступають проблеми аналізу та оцінки кризових явищ. Але для даної системи існують певні обмеження (в часі, наявності кваліфікованого персоналу, брак інформації та ін.). Також до даної групи експерти відносять проблеми розробки інноваційних стратегій, щодо виведенню організації з кризи [1, 5].

Четверта група проблем включає виникнення конфліктів та їх подолання і підбір та розстановка персоналу, які завжди супроводжують кризові ситуації. А також проблеми інвестування антикризових заходів, проблеми банкрутства і санації підприємств.

Всі групи перерахованих групи проблем, що виникають в процесі антикризового управління можна поділити як на загальні проблеми для всієї організації, що властиві загальному управлінню, так і проблеми, специфічного характеру.

Висновки до розділу 1

Головною метою управління підприємством в умовах криз є створення умов для подальшого розвитку зовнішніх зв'язків та попередження неплатоспроможності. Антикризове управління діяльністю фірмою в цьому контексті означає всеохоплюючу програму дій по підвищенню ефективності функцій фірми, використовуючи управлінський та ресурсний потенціал підприємства. Тому антикризове управління має особливий зміст у функціонуванні підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринку.

Антикризовий менеджмент діяльності підприємств має широкий спектр проблем, які вимагають оперативного вирішення. Кожне підприємство має свою сферу та специфіку діяльності. А тому, для ефективного управління підприємством під час виникнення кризових явищ, необхідно створити ефективну систему антикризового менеджменту, яка б відповідала викликам реального часу.

РОЗДІЛ 2.
ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА
ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА
ПІДПРИЄМСТВІ АТ «СУМИГАЗ»

2.1. Загальна характеристика АТ «СУМИГАЗ»

Акціонерне товариство «СУМИГАЗ» надає послуги газопостачання та газифікації в м. Суми. АТ є юридичною особою та здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України.

Акціонерне товариство по газопостачанню та газифікації «Сумигаз»

Організаційно-правова форма - Акціонерне товариство

Код за ЄДРПОУ - 03352432

Місцезнаходження: Сумська область, Зарічний район, 40021, м.Суми,
Лебединська, 13

Контактний телефон: 0542659900

Електронна адреса: oblgaz@sngas.com.ua

Основна діяльність АТ «СУМИГАЗ» - розподіл природного газу. Завдяки використанню новітніх технологій підприємство має можливість надавати газ споживачам якісно, вчасно та запобігати аварійним ситуаціям [24].

Місія підприємства – надання якісних безпечних послуг транспортування природного газу розподільними газопроводами та підтримка безаварійного стану розподільних мереж на належному рівні. Дана місія виконується завдяки високоякісному персоналу організації.

Основна мета діяльності АТ «СУМИГАЗ» - максимальний прибуток завдяки надання високоякісних та безпечних послуг.

До основних цілей організації, слід навести: прибутковість виробництва; конкурентоспроможність на ринку, через систему результативного функціонування і надання послуг, диверсифікація виробництва, використання міжнародних стандартів щодо надання послуг.

На сьогодні АТ в області є монополістом щодо надання послуг [22].

Організаційна структура підприємства лінійно-функціонального типу управління рис. 2.1.



Рисунок 2.1. – Організаційна структура підприємства [джерело складено автором]

Структура є лінійно-функціональною. Даний тип структури дозволяє керівництву відслідковувати діяльність персоналу організації та вживати необхідних заходів.

2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства

Аналіз діяльності АТ «СУМИГАЗ» можна проаналізувати за допомогою низьки показників. В табл. 2.1. наведені показники фінансового стану.

Таблиця 2.1. – Показники фінансового стану АТ «СУМИГАЗ»

Показник	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт автономії	0,37	0,32
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,43	0,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,7	0,69

Показники з табл 2.1. свідчать про те, що підприємство є збитковим, це пояснюється тим, що АТ функціонує в нестабільному середовищі, що пов'язано з кризовими явищами в Україні. Стабілізація економічного середовища в Україні залежить від заходів, що проводяться відповідними установи публічної сфери діяльності. В той же час, не існує чіткого уявлення того, які результати будуть отримані від зазначених заходів.

Також доцільним є проведення стратегічного аналізу АТ, який надасть можливість виявити загрози і можливості для подальшого функціонування компанії в мінливому зовнішньому середовищі. Стратегічний аналіз діяльності АТ «СУМИГАЗ» наведений в табл. 2.2.

Стратегічний аналіз діяльності АТ «СУМИГАЗ» показав, те що компанія в своїй діяльності має так і можливості так і загрози для подальшої результативної діяльності, а саме основна проблема полягає в тому, що бракує інвестицій для ефективної роботи організації. Компанія в 2020 р . отримала чистий збиток в розмірі 192979 тис грн., тобто кредит можна отримати для розвитку діяльності оновлення матеріальної бази, тільки під заставу власного капіталу. Це що можна пояснити тим, що більшість керівничого складу застосовують застарілі методи управління, які ще більше посилюють існуючі проблеми в організації і роботі Акціонерного товариства.

Таблиця 2.2. – Стратегічний аналіз діяльності АТ «СУМИГАЗ

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
		МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
		1.Зростання клієнтської бази через розширення кількості клієнтів. 2. Оновлення інфраструктури.	1. Поява аналогічних конкурентів. 2. Відсутність висококваліфікованих працівників. 3. Застаріла система керівництва.
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	СИЛЬНІ СТОРОНИ	<p><u>Поле СіМ</u> (Сила і Можливості)</p> <p>1. Через монополію здійснює пошук нових клієнтів 2. Залучення інвестицій для оновлення інфраструктури та підтримання іміджу компанії.</p>	<p><u>Поле СіЗ</u> (Сила і Загрози)</p> <p>1. Конкуренція стримує розвиток компанії та оновлення матеріальної бази. 2..Відсутність достатніх ресурсів для підвищення кваліфікації персоналу</p>
	СЛАБКІ СТОРОНИ	<p>1. Монополіст в області. 2. Досвід роботи на ринку. 3.Наявність системи навчання та підвищення кваліфікації. 4.Високий рівень контролю в регіоні</p>	<p><u>Поле СлМ</u> (Слабкість і Можливості)</p> <p>1. Висока зношеність активів стримує розвиток інфраструктури АТ. 2.Розширення клієнтської бази постійно потребує матеріальних ресурсів</p>
		<p><u>Поле СлЗ</u> (Слабкість і Загрози)</p> <p>1. Не виважені діє керівництва щодо інвестиційно-інноваційної політики АТ. 2. Висококваліфіковані працівники потребують гідної оплати праці.</p>	

2.3. Організація системи антикризового управління на підприємстві АТ «СУМИГАЗ»

Здійснивши аналіз діяльності АТ «СУМИГАЗ» вважаємо за доцільно проаналізувати систему антикризового управління. Яка полягає у

використанні наступної методики, що дозволяє виробляти бальну оцінку ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління, відстежувати ефективність управління в динаміці, виявляти слабкі ланки в системі управління з метою коригування даного механізму. Методика містить близько 50 кількісних і якісних показників, об'єднаних за допомогою п'яти груп критеріїв ефективності, кожен показник має ваговий коефіцієнт в методиці виходячи з його значущості, при цьому по кожній з п'яти груп критеріїв максимальним значенням вважається 1. Бали в поточному періоді при проведенні оцінки присвоюються показниками виходячи з критеріальних значень показників, тенденції їх зміни і експертних оцінок, отриманих при опитуванні співробітників підприємства. Таким чином, може бути розрахована підсумкова оцінка ефективності по кожній групі критеріїв і підсумкова оцінка ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління табл.. 2.3.

Таблиця 2.3. – Результати ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління АТ «СУМИГАЗ» [складено автором на основі 28]

№ з/п	Критерій ефективності	Максимальне значення	2019 р.	2020 р.
1.	Результативність та фінансова ефективність	1,0	0,23	0,43
2.	Стійкість та адаптивність	1,0	0,53	0,69
3.	Інноваційна діяльність	1,0	0,42	0,39
4.	Раціональність організаційної структури	1,0	0,64	0,73
5.	Ефективність управління та його економічність	1,0	0,35	0,37
Підсумкова оцінка ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління (ОЕМay)		5,0	2,17	2,61

Для оцінки ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством нами була складена оціночна шкала з декількома класифікаційними групами, що характеризують ступінь ефективності зазначеного механізму табл. 2.4.

Таблиця 2.4. - Класифікаційні групи для оцінки рівня ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством за підсумками підсумовування балів, отриманих при аналізі п'яти груп критеріїв ефективності [28]

Підсумкова оцінка ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління (ОЕМ _{ay})	Характеристика ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління
0-2,50	Неефективний
2,51-3,50	Малоефективний
3,51-4,50	Ефективний
4,51-5,0	Високоефективний

Існуючий на підприємстві механізм антикризового управління можна характеризувати як малоефективний, так як підсумкова оцінка в 2020 р. склала 2,61. Є істотний дисбаланс в системі антикризового управління підприємством. Низькими балами оцінюються ефективність управління та його економічність (0,37 з 1) і інноваційна діяльність (0,39 з 1).

Висновки до розділу 2.

Характеристика основної діяльності та організація системи антикризового управління на підприємстві АТ«СУМИГАЗ». Показала, що підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка має свої недоліки та переваги. Показники фінансового стану свідчать про те, що підприємство є збитковим, це пояснюється тим, що АТ функціонує в нестабільному середовищі, що пов'язано з кризовими явищами в Україні. Стратегічний аналіз компанії показав, що Товариство в 2020 р. отримала чистий збиток в розмірі 192979 тис грн., тобто кредит можна отримати для

розвитку діяльності оновлення матеріальної бази, тільки під заставу власного капіталу. Це що можна пояснити тим, що більшість керівничого складу застосовують застарілі методи управління, які ще більше посилюють існуючі проблеми в організації і роботі Акціонерного товариства.

Нами була дана оцінки ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством. Механізм антикризового управління можна характеризувати як малоефективний, так як підсумкова оцінка в 2020 р. склала 2,61, тому компанія повинна вживати відповідних заходів щодо з вдосконалення антикризового механізму управління організацією.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «СУМИГАЗ»

3.1. Ефективна модель організаційно-економічного механізму антикризового управління АТ «СУМИГАЗ»

Аналіз другого розділу магістерської роботи надав нам інформацію щодо розробки концепції вдосконалення організаційно-економічного механізму антикризового управління АТ «СУМИГАЗ», що являє собою систему заходів з реформування механізму антикризового управління відповідно до вимог, що задаються внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства на сучасному етапі економічного розвитку. Кінцевою завданням розробки концепції вдосконалення організаційно-економічного механізму антикризового управління повинна стати його ефективна модель, що дозволяє скоригувати діяльність підприємства відповідно до мети сталого та перспективного розвитку. Модель організаційно-економічного механізму повинна відображати систему заходів щодо розвитку підприємства, що враховують інтереси як самого підприємства, так і території, і держави.

Механізм антикризового управління, збудований на основі концепції його удосконалення, повинен бути орієнтований на вироблення нестандартних рішень нових складних проблем в умовах дефіциту часу і ресурсів, в той час як механізми традиційного менеджменту, використовувані на підприємствах, не призначені для швидкого і адекватного реагування на поточні ситуації, а припускають використання традиційних методів управління незалежно від стану середовища.

Керівництво АТ «СУМИГАЗ» при здійсненні антикризового управління, повинні увагу зосереджувати на стратегічний розвиток підприємства, зміцненні його позиції за допомогою вироблення і реалізації нової управлінської стратегії, впровадження системи оцінки ефективності

існуючого механізму антикризового управління, його своєчасного коригування і в кінцевому підсумку використання факторів кризи для подальшого розвитку підприємства [16]. В сучасних умовах основним для більшості компаній є використання стратегії виживання, тому що від неї залежить реалізація основних цілей компанії. У кризовій ситуації прагнення до виживання домінує над іншими цілями, а підприємство щосили намагається втриматися на плаву, коли фактично подальша його доля виявляється зумовленою, оскільки за збереженням себе як діючого економічного суб'єкта керівництво підприємства забуває про необхідність створювати заділ для власного розвитку в перспективі. Ніхто, як правило, не проводить аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на своє підприємство і тим більше не проводить реінжиніринг бізнес-процесів, не переглядає організаційну структуру і т.д. А варто було б! Необхідно зробити аналіз передумов та причин скрутного стану товариства на сьогодні, вплив яких чинників потрібно усунути, щоб вийти на новий віток розвитку. Реалізація організаційно-економічного механізму антикризового управління повинна проходити в рамках виконання ряду завдань рис. 3.1.

Аналіз і діагностика передбачає передбачення кризи і підготовка до неї. Дотримання затвердженої стратегії розвитку і внесення в неї коректив відповідно до поточної ринкової ситуації. Вимірювання ресурсного потенціалу підприємства та оцінка його відповідності вимогам середовища. Контролінг всього управлінського процесу (стратегічний та оперативний). Постійна оцінка ефективності існуючого організаційно-економічного механізму антикризового управління.

Для побудови моделі необхідно провести аналіз сучасного стану справ, виявити проблеми, що стримують розвиток підприємства оцінити ефективність існуючого механізму антикризового управління.



Рисунок 3.1. – Завдання щодо реалізації організаційно-економічного механізму антикризового управління АТ «Сумигаз» [складено автором на основі 23, 26, 29]

Нами був проведений аналіз діяльності підприємства в другому розділі, в ході аналізу були виявлені основні проблеми, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму антикризового управління даним підприємством:

- відсутність системи моніторингу діяльності АТ «СУМИГАЗ»;
- відсутність обґрунтованої стратегії розвитку компанії;
- зношення основних фондів та власних коштів;
- відсутність обґрунтованої інвестиційно-інноваційної політики товариства;
- високовитратність управління;
- відсутність дієвого організаційно-економічного механізму управління в АТ «СУМИГАЗ».

Виходячи з цього нами запропоновано наступну модель організаційно-економічного механізму антикризового управління АТ «СУМИГАЗ» рис. 3.2.

Коригування механізму антикризового управління повинне здійснюватися за допомогою реалізації ряду управлінських заходів, спрямованих на постійне вдосконалення антикризового управління для поліпшення адаптації підприємства до висококонкурентного ринкового середовища:

- моніторинг і оцінка показників ефективності діяльності підприємства в процесі реалізації організаційно-економічного механізму антикризового управління;

- дослідження прогалин і негативних результатів діяльності;
- облік додаткових факторів і введення нових параметрів оцінки;
- застосування новацій в процес антикризового управління;
- власне коригування кризових заходів.

Процесна модель організаційно-економічного механізму містить якісно нові компоненти, такі як оцінка ресурсного потенціалу, коригування організаційної структури, контролінг, оцінка ефективності та коригування існуючого механізму антикризового управління.

Також введено ряд істотних підсистем управління - менеджмент інновацій, управління матеріально-технічним забезпеченням, управління збутом, управління післяпродажним обслуговуванням.

Процесна модель організаційно-економічного механізму антикризового управління містить поетапний план реалізації зазначеного механізму на підприємстві рис. 3.2.

Можна сказати, що процесна модель розглядає механізм антикризового управління як технологію поступового виконання моніторингу економічного суб'єкта, от призначення, цілей, оцінки бізнес-середовища до обґрунтування критеріїв та розробки заходів подолання кризи.



Рисунок 3.2. - Процесна модель організаційно-економічного механізму антикризового управління АТ «Сумигаз» [розроблено автором на основі 20]

Отже, застосування процесної моделі організаційно-економічного виокремити негативні тенденції в діяльності підприємств, зробити кризовий процес більш управлінським і дозволить використовувати чинники кризи для якісного розвитку підприємства.

3.2. Основні етапи розробки інструментів антикризового управління

Необхідність в діагностиці стану підприємства виникає не тільки в умовах нестійкості, але і на різних стадіях життєвого циклу функціонування підприємства. Процесно-орієнтований підхід до антикризового управління підприємством має на увазі інтеграцію системи антикризового управління з системою управління бізнес-процесами, яка може бути забезпечена за рахунок створення і підтримки в працездатному стані єдиної системи цілей, показників і критеріїв їх досягнення. У загальному вигляді основною метою змін є досягнення більш високих результатів, освоєння і застосування нових технологій в процесі виробництва продукції і надання послуг, оптимізація бізнес-процесів, модернізація менеджменту підприємства. В умовах можливого або вже настав кризи мета організаційних змін зміщується в бік оперативного вирішення питання порушення платоспроможності і фінансової стійкості, а, отже, змінюються завдання, інструменти і методи управління підприємством в період планування і здійснення змін в умовах кризи. Необхідність і доцільність організаційних змін, на нашу думку, можна пояснити з позиції системного та процесно-системного підходів. Процес змін розглядається як послідовність певних етапів, а управління враховує системну взаємозв'язок і цілісність елементної, організаційної та функціональних підсистем, з урахуванням виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових.

Таблиця 3.1. – Формування етапів антикризового управління з призначення центру відповідальності.

Етап антикризового управління	Опис етапу	Відповідальний
Виявлення кризових явищ	Прояв кризової ситуації в зниженні фінансових показників, падіння обсягу продажів, зростання боргів	Фінансовий директор
Збір даних для аналізу	Надання звітності з діяльності підприємства	Фінансовий відділ, виробничі підрозділи
Передача інформації керівництву	Передача інформації о виявленні кризового явище керівництву	Фінансовий директор
Підбір сил та ресурсів	Визначення відповідальних підрозділів: фінанси, виробництво, управління, маркетинг	Керівник підприємства
Формування експертної групи	Визначення експертної групи, складається з керівника, співробітників відділів, зовнішніх експертів	Керівник підприємства
Аналіз виявлених факторів	Детальний аналіз стану підприємства: аналіз фінансового стану, аналіз організаційної структури, аналіз виробництва, аналіз маркетингу	Експертна група
Надання звіту керівництву	Висновки щодо поточного стану і прогностичні пропозиції по планованому станом, пропозиції щодо висновку підприємства зі стану кризи. Якщо виявлена необхідність антикризового управління, то перехід до наступного етапу	Експертна група
Прийняття рішення щодо антикризового управління	Ухвалення рішення про введення антикризового управління на підприємстві	Керівник підприємства
Створення групи щодо антикризового управління	Формування антикризового комітету, що складається з керівника, співробітників відділів, зовнішніх експертів	Керівник підприємства
Взаємодія підрозділів підприємств з антикризовим комітетом	Розробка системи діагностики, визначення масштабу кризових явищ, визначення заходів з антикризового управління, визначення термінів і форм звітності, визначення ресурсної бази	Антикризовий комітет
Введення антикризового управління	Забезпечення реалізації, контроль виконання	Керівник підприємства, антикризовий комітет
Завершення антикризового управління	Рішення керівництва підприємства про завершення антикризового управління на підприємстві при відновленні нормального фінансового стану або закриття підприємства	Керівник підприємства

Для правильно побудованої системи антикризового управління необхідно визначити етапи розробки заходів, виявити особливості та призначити відповідальних за виконання. Відповідно до визначення поняття «криза», представленим автором, пропонуються способи процесних перетворень на підприємстві з використанням загальної теорії систем. Так як промислове підприємство є відкритою системою, то методи антикризових перетворень можуть бути пов'язані з підсистемами управління (рис 3.3.).

На першому рівні зміни можуть відбуватися тільки в одній підсистемі процесні перетворення можуть бути тільки в одній з підсистем (або зміна елементів – предметів та засобів праці; або зміна функцій, які виконуються цими елементами - модернізація обладнання, модернізація продукції, коучинг персоналу, або організаційні - впровадження системи управління змінами) це методи, які не потребують значних капітальних вкладень.

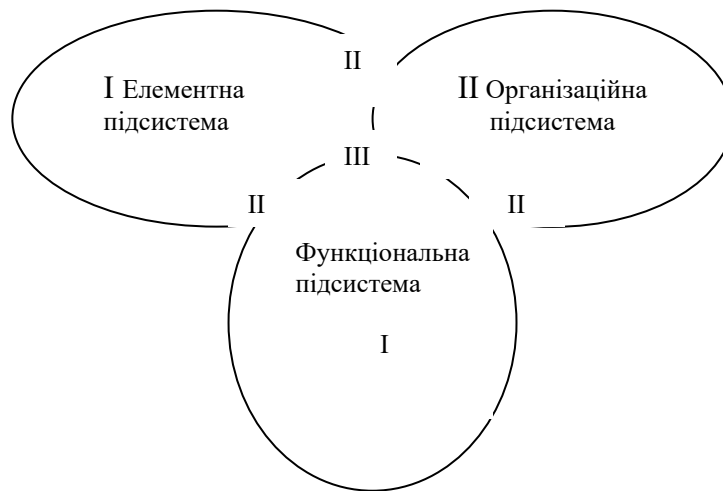


Рисунок 3.3. – Діаграма Ейлера-Венна залежності підсистем управління і рівнів змін [30].

Другий рівень включає зміни в двох підсистемах. Способи даного рівня передбачають повне переозброєння організаційно-виробничого процесу товариства.

Третій рівень відповідає за підприємство в цілому, зміни відбуваються у всіх підсистемах та являють собою повну реструктуризацію діяльності

підприємства. При цьому в кризових умовах необхідно враховувати фактори, що впливають на кінцевий результат, а саме:

- 1) життєвий цикл компанії,
- 2) стадії кризи;
- 3) ресурсний потенціал товариства;
- 4) напрями діяльності та зміни;
- 5) дію режиму обмеження повноважень ініціатора змін.

У таблиці 3.2. представлені методи змін до запропонованих антикризовими перетвореннями в залежності від рівня зміни, порушеної підсистеми.

Таблиця 3.2. – Способи процесних претворень на підприємстві

Рівень змін	Підсистема	Спосіб зміни	Антикризові перетворення
1	2	3	4
Рівень 1 - першочергові некапіталомісткі процесні зміни	Елементна або функціональна або організаційна	Модернізація обладнання	Своєчасне виявлення чинників, що визначають необхідність реструктуризації
		Підвищення кваліфікації персоналу	Уповільнення процесу руйнування існуючої структури, перетворення в системі, стимулювання персоналу
		Придання послугам властивостей ринкової новизни	Антикризові інновації організації роботи з контрагентами по операціях

продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4
Рівень 2 – якісно новий рівень виробництва	Елементна і функціональна або елементна і організаційна або функціональна або організаційна	Зміна обладнання при підвищенні кваліфікації та / або організаційні зміни - технічне переозброєння виробництва	Зменшення тривалості циклу шляхом збільшення частки корисного часу, перехід від функціональних підрозділів до команд окремих процесів
		Перенавчання або прийом на роботу виробничого персоналу	Скорочення числа управлінських рівнів
		Випуск нової продукції принципово нової якості	Залучення до процесу якомога меншої кількості ресурсів, використовуваних для виконання процесу
Рівень 3 - повно- комплексної реструктуризація і реорганізація	Система в цілому	Стратегічні зміни (зміни виробничих процесів)	Поєднання різних напрямків реструктуризації, оцінку ресурсного потенціалу
		Організаційні зміни (формування нової організаційної структури)	Здійснення запланованих заходів щодо зміни поведінки працівників або підрозділів, створення нової організаційної структури.
		Техніко- технологічні зміни	Освоєння і застосування нових технологій, оптимізація бізнес-процесів

Однак виникає ряд причин, які можуть зробити проблематичним впровадження антикризового управління:

- нестача власних ресурсів для здійснення заходів з реалізації кризових явищ;
- неготовність керівництва для впровадження заходів щодо подолання кризи;
- виявлення прогалин в діяльності компанії через не виважені дії персоналу.

Перевагою використання даного алгоритму антикризового управління є:

- зниження відповідних витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів;
- розподіл повноважень по відділах і підрозділам товариства з виявленням центрів відповідальності.

Висновки до розділу 3

На основі аналізу проведеного в другому розділі нами запропоновано застосування процесної моделі організаційно-економічного механізму антикризового управління, що дозволить вчасно відслідковувати несприятливі тенденції в діяльності підприємств, зробіть кризовий процес більш керованим і дозволить використовувати фактори кризи для якісного розвитку підприємства.

Нами було запропоновані основні етапи розробки інструментів антикризового управління з призначенням центрів відповідальності на АТ «СУМИГАЗ».

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі здійснено узагальнення теоретичних і методичних підходів до вдосконалення системи антикризового управління на АТ «СУМИГАЗ».

За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Головною метою управління підприємством в умовах криз є створення умов для подальшого розвитку зовнішніх зв'язків та попередження неплатоспроможності. Антикризове управління діяльністю фірмою в цьому контексті означає всеохоплюючу програму дій по підвищенню ефективності функцій фірми, використовуючи управлінський та ресурсний потенціал підприємства. Тому антикризове управління має особливий зміст у функціонуванні підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринку.

2. Антикризовий менеджмент діяльності підприємств має широкий спектр проблем, які вимагають оперативного вирішення. Кожне підприємство має свою сферу та специфіку діяльності. А тому, для ефективного управління підприємством під час виникнення кризових явищ, необхідно створити ефективну систему антикризового менеджменту, яка б відповідала викликам реального часу.

3. Характеристика основної діяльності та організація системи антикризового управління на підприємстві АТ«СУМИГАЗ». Показала, що підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка має свої недоліки та переваги.

4. Показники фінансового стану. свідчать про те, що підприємство є збитковим, це пояснюється тим, що АТ функціонує в нестабільному середовищі, що пов'язано з кризовими явищами в Україні. Стратегічний аналіз компанії показав, що Товариство в 2020 р. отримала чистий збиток в розмірі 192979 тис грн., тобто кредит можна отримати для розвитку діяльності оновлення матеріальної бази, тільки під заставу власного капіталу. Це що можна пояснити тим, що більшість керівничого складу застосовують

застарілі методи управління, які ще більше посилюють існуючі проблеми в організації і роботі Акціонерного товариства.

5. Нами була дана оцінки ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством. Механізм антикризового управління можна характеризувати як малоефективний, так як підсумкова оцінка в 2020 р. склала 2,61, тому компанія повинна вживати відповідних заходів щодо з вдосконалення антикризового механізму управління організацією.

6. На основі аналізу проведеного в другому розділі нами запропоновано застосування процесної моделі організаційно-економічного механізму антикризового управління, що дозволить вчасно відслідковувати несприятливі тенденції в діяльності підприємств, зробіть кризовий процес більш керованим і дозволить використовувати фактори кризи для якісного розвитку підприємства.

7. Нами було запропоновані основні етапи розробки інструментів антикризового управління з призначенням центрів відповідальності на АТ «СумиГаз»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко О. Б. Теоретико - методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства / О. Б. Андрушко, М. С. Капустяк // Регіональна економіка. – 2005. – № 4. – С. 66-73.
2. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента: В 2 т. Т. 2 / И. А. Бланк. - К. : Ника-Центр : Эльга, 2001. – 512 с. - (Библиотека финансового менеджера). - ISBN 966-521-145-5.
3. Блинова У. Методологические основы мониторинга в системе антикризисного менеджмента / У. Блинова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 11. – С. 87-97.
4. Богданов А.А. Тектология: (Всеобщая организационная наука) / А.А. Богданов. – в 2 книгах / редкол. Л.И. Абалкин (отв. ред.) и др.– М. : Экономика, 1989. – 401 с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
6. Васильева, Т.А. Риск-менеджмент инноваций : монография / Т. А. Васильева, О. Н. Диденко, А. А. Епифанов [и др.]. – Сумы : Деловые перспективы, 2005. – 260 с. – ISBN 966-96545-0-5.
7. Внукова Н. Н. Финансово-кредитные методы антикризисного управления предприятием / Н. Н. Внукова, К. В. Сышко, Ю. В. Худокормова // Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 3. - С. 79-86.
8. Гайзатуллин Р. Р. О концентрации ресурсов в рамках реализации региональных антикризисных программ / Р. Р. Гайзатуллин // Финансы. – 2009. – № 10. – С. 7-11.
9. Галенко О. М. Фактори кризових процесів на підприємстві / О. М. Галенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 5. – С. 3-7.

10. Даніч В.М. Понятійний апарат теоретико-множинних моделей економічної безпеки / В.М. Даніч // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (II). – С. 194-202.
11. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство / І. Ю. Єпіфанова, Н. О. Оранська. – 2016. – Вип. 2. – С. 265-269.
12. Звітність підприємства АТ «СумиГаз» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://sm.104.ua/>.
13. Іванюта С. М. Антикризове управління : навчальний посібник / С. М. Іванюта ; Мін-во освіти і науки України, Держ. комітет статистики України, Держ. академія статистики, обліку та аудиту, Полтавська філія. – К. : ЦУЛ, 2007. – 288 с.
14. Кислухіна, І. Проблеми формування концептуальних і методичних основ антикризового управління / І. Кислухіна // Проблеми теорії і та практики управління. – 2006. – № 6. – С. 36-41.
15. Кобзарев О. В. Оцінка сучасного стану промислового підприємства в антикризовому управлінні / О. В. Кобзарев, В. В. Алексєєв, П. С. Маковєєв // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1. – С. 34-37.
16. Кобзарев, О. В. Оцінка сучасного стану промислового підприємства в антикризовому управлінні / О. В. Кобзарев, В. В. Алексєєв, П. С. Маковєєв // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1. – С. 34-37.
17. Комарецька П. В. Реструктуризація промислових підприємств у системі антикризового фінансового управління / П. В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 6. – С. 61-64.
18. Комарницький І. Ф. Теоретико-методологічні засади превентивного антикризового управління промисловим підприємством / І. Ф. Комарницький, Ю. О. Терлецька // Регіональна економіка. – 2005. – № 4. – С. 59-66.

19. Котенко О.О. Вдосконалення механізму антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств / О.О. Котенко // Магістерська дипломна робота спеціальності 8.050206 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». – ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – С.116.
20. Кушнір Н. Б. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс]. /Н. Б. Кушнір, Д. С. Войтович // Ефективна економіка. – Режим доступу до ресурсу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954> [дата звернення 22.08.2021]
21. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К. : Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2001. – 580 с.
22. Новини підприємства АТ «Сумигаз» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://expro.com.ua/novini/sumigaz>
23. Соколов А. Антикризисное управление - это особый комплекс мер и принципов управления предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.fb.ru/article/107326/antikrizisnoe-upravlenie---eto-osobyiy-kompleks-mer-i-printsipov-upravleniya-predpriyatiem>. (дата обращения 22.08.2021).
24. Статут АТ «Сумигаз» 2019р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://sm.104.ua/>.
25. Стешенко О.Д. Антикризове управління в умовах пандемії [Електронний ресурс] / О.Д. Стешенко, В.В. Масалигіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – № 70-71. – С. 75-82.
26. Тайгибова Т.Т. Разработка стратегии как инструмента антикризисного управления предприятием // Молодой ученый. – 2013. – №4. – С. 304-307.

- 27.Череп, А.В. Фінансова санація та банкрутство суб`єктів господарювання : підручник / А. В. Череп. – К. : Кондор, 2009. – 380 с.
- 28.Эффективная модель организационно-экономического механизма антикризисного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnaya-model-organizatsionno-ekonomicheskogo-mehanizma-antikrizisnogo-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem>
- 29.Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos / L. Barton. – Cincinnati, Ohio : South-Western, 1993. – P. 2.
- 30.Forgue B. Nouvelles approches de la gestion des crises / B. Forgue // Rev française de gestion. Paris. – 1996. – № 108. – P. 72-73.
- 31.Grenner L. Evolution and Revolution as Organization Grow. Harvard Business Review, August. –1972. – P. 52.
- 32.Lagadec, P. Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants / P. Lagadec // The Virtual Corporation. – New York, 1993; Rev française de gestion. Paris. – 1996. – № 108. – P. 110.
- 33.Rosenthal U. Simulation-oriented scenarios / U. Rosenthal // Crisis Management and Decision Making Simulation Oriented Scenarios. – Dordrecht : Kluwer, 1991. – P. 3.
- 34.Rouh–Dufort Ch. Crises: des possibilite' iaprentissage pour ... entreprise // Rev française de gestion. Paris. – 1996. – № 108. – P. 81.