

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*Тема: Антикризове управління підприємством*

*Спеціальність 051 «Економіка»,  
освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_/Карінцева О.І./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_/Дериколенко О.М./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_/Лиськова М.О./*

*П.І.Б.*

*Група: **Група Е.мз-13С***

*шифр*

**Суми 2022**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (42 джерела). Загальний обсяг роботи становить 42 сторінки; містить 15 таблиць.

Робота досліджує проблематику антикризового управління бізнесом в умовах діяльності конкретного підприємства.

Метою даної роботи є дослідження особливостей антикризового управління сучасного підприємства.

Об'єкт дослідження – показники діяльності підприємства.

Предмет дослідження – відносини, що виникають в процесі реалізації антикризового управління підприємства.

Методи дослідження – аналітичний, системно-структурний і порівняльний аналізи, економіко-статистичний, аналізу, графічний.

*Ключові слова:* бізнес, управління, криза, антикризове управління, діагностика, банкрутство.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ .....	6
1.1 Поняття та класифікація фінансових криз .....	6
1.2 Діагностика і прогнозування розвитку кризового стану .....	9
1.3 Сутність, принципи, етапи антикризового управління .....	12
РОЗДІЛ 2 .....	17
АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПАТ «СУМИХІМПРОМ»	
2.1 Загальна характеристика фінансово – господарської діяльності ПАТ «Сумихімпром» .....	17
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ПАТ «Сумихімпром» .....	21
РОЗДІЛ 3	
ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ .....	29
3.1 Діагностика банкрутства підприємства .....	31
3.2 Необхідність антикризового управління потенціалом підприємства .....	32
ВИСНОВКИ .....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	44

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається сучасним станом вітчизняної економіки. Кризова ситуація обумовлена насамперед воєнними діями агресора на території України, що негативно вплинули на енергетичну безпеку та економічні зв'язки з партнерами, постачальниками та споживачами. Як наслідок багато підприємств опинилися в обставинах, коли бізнес замість прибутку отримує збитки, крім того з'являються зобов'язання перед бюджетом та кредиторами. Тому завдання визначення бізнесом стратегії запобігання банкрутства та розроблення ефективного механізму антикризового управління в сьогоденних умовах стає ключовою задачею будь-якого підприємства.

Розробка такої стратегії повинна на детальному аналізі симптомів кризової ситуації та прийнятті певних бізнес-рішень з метою ліквідації відповідних наслідків кризи[11,12,14,15,16,17,19,22,23,26,27]. Такі рішення обов'язково повинні враховувати сучасні трансформаційні процеси вітчизняної економіки та базуватись на загальносвітодих трендах розвитку.

Таким чином, проблема завчасного виявлення ознак кризової ситуації та відповідне реагування антикризового управління для нашого бізнесу є досить актуальною.

Така тематика досліджувалась такими вченими- економістами, зокрема як: Альтман, Бівер, Ліс, Таффлер, Фултман. Її також аналізують у своїх напрацюваннях вітчизняні вчені, зокрема Білик М. Д., Бланк І. А., Жаліло Б. А., Мартиненко В. П., Мараховська К. А., Салига С. Я., Терещенко О. О., Череп А. В., Школьник І. О. та ін.

Метою роботи є дослідження засад діагностики кризового стану та відповідного механізму антикризового управління на конкретному підприємстві.

Об'єктом дослідження є показники діяльності ПАТ «Сумихімпром».

Предметом дослідження є фінансові відносини в сфері антикризового управління бізнесом.

Для досягнення поставленої мети поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти антикризового управління;
- оцінити фінансовий стан ПАТ «Сумихімпром»;
- провести діагностику банкрутства бізнесу;
- розробити напрями антикризового управління;
- провести оптимізацію дебіторської заборгованості.

При написанні даної роботи були використано такі методи, як: розрахунково-аналітичний, порівняння, синтезу, коефіцієнтний.

Інформаційна база написання – це фінансова звітність «Сумихімпром», напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених з питань антикризового управління бізнесом.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### ***1.1 Поняття та класифікація фінансових криз***

Поступове впровадження ринкового механізму, а разом з ним і вільної конкуренції в Україні, та в інших країнах, призводить до того, що частина з них не можуть підтримувати задовільним свій фінансовий стан. Криза є невід'ємною характеристикою ринкової економіки і може викликати значні труднощі в діяльності підприємств [10].

Поняття «криза» має багато трактувань. Взагалі кризу можна визначити як природний момент у послідовності функціонування або розвитку системи. В сучасній літературі поняттям «криза на підприємстві» характеризують різні проблемні фактори в діяльності підприємства – від простих перешкод у його функціонуванні через організаційні негаразди до повного знищення [1].

Найбільш вдалимими є такі трактування: «криза на підприємстві – то є незапланований та небажаний, обмежений у часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства»; «криза являє собою ситуативну характеристику функціонування суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі». Наведені трактування відображають два основних типи ставлення до кризових ситуацій, що зустрічаються у працях зарубіжних та вітчизняних авторів – негативне і позитивне. При негативному ставленні увага акцентується на руйнівному впливі кризи на діяльність підприємства, на загрозі банкрутства, яку вона спричинює. Позитивне ставлення ґрунтується на розумінні кризи як об'єктивного процесу, пов'язаного з розвитком системи.

Частіше за все на підприємствах виникає фінансова криза, під якою розуміємо фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. На практиці з кризою ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у цього підприємства потенціалу для успішного функціонування [17]. З позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності. Класифікація видів криз представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація видів фінансових криз

№ п/п	Ознака класифікації	Види кризи
1	За джерелом виникнення	– генерується внутрішніми факторами; – генерується зовнішніми факторами; – генерується внутрішніми і зовнішніми факторами.
2	За масштабом охоплення	– структурна; – сегментна.
3	За ступенем впливу на фінансову діяльність	– легка фінансова криза; – глибока фінансова криза; – катастрофічна фінансова криза.
4	За тривалістю протікання	– короткострокова; – середньострокова; – довгострокова.
5	За наслідками	– призвела до відновлення діяльності підприємства з колишніми параметрами; – призвела до оновлення фінансової діяльності на новій

		якісній основі; – спричинила (ліквідацію) підприємства.	банкротство
--	--	--	-------------

В той же час, важливим є визначення факторів, які можуть призвести до фінансової кризи на підприємстві. Так вони підрозділяються на:

– зовнішні, або екзогенні, які не залежать від діяльності підприємства, спад кон'юнктури в економіці в цілому: зменшення купівельної спроможності населення, значний рівень інфляції, нестабільність господарського та податкового законодавства, нестабільність фінансового та валютного ринків, посилення конкуренції в галузі тощо.

– внутрішні, або ендогенні, що залежать від підприємства: низька якість менеджменту, низький рівень кваліфікації персоналу, недоліки у виробничій сфері, низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції, дефіцити у фінансуванні, відсутність або незадовільна робота служб контролінгу [18].

Наслідки впливу зазначених причин і факторів на фінансово-господарський стан підприємства : втрата клієнтів і покупців готової продукції, зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції, неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей, підвищення собівартості та різке зниження продуктивності праці, збільшення розміру неліквідних оборотних засобів і наявність наднормативних запасів, виникнення внутрішньовиробничих конфліктів і підвищення плинності кадрів, підвищення тиску на ціни; істотне зменшення обсягів реалізації і, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції.

Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів є ідентифікація глибини фінансової кризи.



Виділяють три фази кризи:

- фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);
- фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;
- кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації [19].

Таким чином, кризовий стан підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності. Фінансова криза підприємства характеризується видом кризи, джерелами виникнення та стадією розвитку. Розрізняють внутрішні та зовнішні причини виникнення кризового стану.

## **1.2 Діагностика і прогнозування розвитку кризового стану**

Оцінка кризових факторів фінансового розвитку й прогнозування можливого банкрутства господарюючого суб'єкта здійснюються задовго до прояву його явних ознак. Така оцінка й прогнозування є предметом діагностики банкрутства [4].

Діагностика банкрутства – це система цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства [20].

Діагностика банкрутства повинна розподілятися в залежності від ініціаторів антикризового процесу на наступні види:

- а) внутрішня діагностика банкрутства – здійснюється за ініціативи керівництва підприємства, або його власника;
- б) зовнішня діагностика банкрутства – ініціаторами можуть бути:
  - кредитори, основною метою проведення діагностики банкрутства визначення доцільної поведінки щодо підприємства-боржника;

– інвестори (потенційні санатори), основною метою проведення діагностики банкрутства є обґрунтування доцільності участі в санації підприємства.

Залежно від цілей і методів здійснення діагностика банкрутства

господарюючого суб'єкта підрозділяється на дві основні підсистеми:

- експрес-діагностика банкрутства;
- фундаментальна діагностика банкрутства.

Експрес-діагностика кризового фінансового стану банкрутства характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку господарюючого суб'єкта, здійснюваної на базі даних його фінансового обліку по стандартних алгоритмах аналізу [4]. Основною метою експрес - діагностики банкрутства є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства й попередня оцінка масштабів його кризового стану.

Виділяють наступні етапи експрес-діагностики:

- визначення об'єктів спостереження «кризового поля», що реалізує загрозу виникнення фінансової кризи на підприємстві;
- формування системи індикаторів загрози фінансової кризи;
- аналіз окремих аспектів кризового розвитку підприємства, що здійснюється стандартними методами;
- попередня оцінка масштабів фінансової кризи [13].

З метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу в прибутково працюючого суб'єкта господарювання експрес – діагностика банкрутства в Україні здійснюється за допомогою коефіцієнта Бівера (формула 1.1):

$$K_B = (ЧП+A)/3, \quad (1.1)$$

де  $K_B$  – коефіцієнт Бівера;

ЧП – чистий прибуток;

A – амортизація;

З – довгострокові і поточні зобов'язання.

Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, у якого протягом тривалого часу (2-3 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2 [24].

Попереджувальний характер експрес-діагностики найбільш відчутний на стадії легкої фінансової кризи підприємства. При інших масштабах кризового стану підприємства вона обов'язково має доповнюватися системою фундаментальної діагностики.

Так, фундаментальна діагностика кризового фінансового стану (банкрутства) характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку господарюючого суб'єкта, здійснювану на основі методів факторного аналізу й прогнозування [4]. Основними цілями фундаментальної діагностики кризового фінансового стану є:

- поглиблення результатів оцінки кризових параметрів фінансового розвитку господарюючого суб'єкта, отриманих у процесі експрес діагностики банкрутства;
- підтвердження отриманої попередньої оцінки масштабів кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта;
- прогнозування розвитку окремих факторів, що генерують загрозу банкрутства господарюючого суб'єкта і їхніх негативних наслідків [16].

Фундаментальна діагностика банкрутства здійснюється шляхом оцінки фінансового стану на основі комплексного аналізу, що здійснюється за допомогою таких методів, як: повний комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів, кореляційний аналіз, SWOT- аналіз, рейтингові системи оцінки фінансового стану та аналітичні дискримінантні моделі.

У процесі прогнозування розвитку кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта враховуються фактори, що дають істотний

негативний вплив на фінансовий розвиток і банкрутство, що генерують найбільшу загрозу господарюючому суб'єкту в майбутньому [3].

Остаточне визначення масштабів кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта повинне включати аналітичні й прогнозні результати фундаментальної діагностики банкрутства й визначати можливі напрямки відновлення фінансової рівноваги господарюючого суб'єкта.

Отже, для підприємства важливим є завчасний аналіз фінансових показників та визначення ймовірності настання кризової ситуації. Для цього використовується фундаментальна та експрес – діагностика, які дозволяють оцінити фінансовий стан господарюючого суб'єкта й конкретизувати форми й методи його майбутнього фінансового оздоровлення.

### ***1.3 Сутність, принципи, етапи антикризового управління***

В сучасних умовах діяльності підприємств важливо необхідним є створення системи, за допомогою якої б здійснювався аналіз і попередження виникнення банкрутства. Такою системою і є антикризове управління. Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку соціально-економічних систем і існуванням небезпеки виникнення кризи.

Антикризове управління – система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства [5].

В сьогоднішніх умовах є декілька наукових підходів до визначення сутності антикризового фінансового управління. Перший науковий підхід формування сутності антикризового фінансового управління підприємством підтримують такі провідні українські дослідники, як О.О. Терещенко, І.О. Бланк та ін. О.О.Терещенко розуміє поняття антикризового фінансового управління підприємством як застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють

забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Саме антикризове фінансове управління є необхідною складовою системи корпоративного управління й уможливорює реалізацію інноваційної моделі розвитку підприємства [10].

Такої ж думки, як і О.О.Терещенко дотримується Бланк І. О., який стверджує, що запобігання фінансовій кризі підприємства, ефективне її подолання і ліквідація негативних її наслідків забезпечується завдяки особливій підсистемі фінансового менеджменту, яка одержала назву «антикризове фінансове управління підприємством» і спрямована на нейтралізацію ризику його банкрутства. Вважаємо, що це є однією з задач антикризового фінансового управління, по перше тому що не завжди фінансова криза загрожує банкрутством. Криза може створити загрозу зниження прибутковості, виникнення збитків, зменшення ринкової вартості підприємств. Таким чином, запобігання банкрутства можна розглядати лише як одним із завдань антикризового фінансового управління.

Другий науковий підхід формування сутності антикризового фінансового управління підприємством підтримують такі науковці, як Р.І. Біловол, Л.О. Лігоненко. Вони вважають, що антикризове фінансове управління підприємством є підсистемою загального антикризового управління. Так, Р.І.Біловол та Л.О. Лігоненко стверджують, що антикризове фінансове управління слід розглядати, як одну із функціональних підсистем фінансового управління.

Отже, можна спостерігати наявність двох деталізованих наукових підходів до формування сутності антикризового фінансового управління, кожний із яких є правильним за своєю суттю, оскільки формує засади антикризового фінансового управління з використанням різної послідовності виділення за ними класифікаційних ознак підсистем та управління.

Управління повинно сполучати стратегічний і тактичний аспекти. Сутність стратегічного управління полягає у впровадженні заходів, що дозволяють запобігти настанню кризи. Тактичне управління має на меті розробку й реалізацію заходів з виведення господарюючого суб'єкта із кризового стану й ліквідації наслідків цього стану. Ринкова економіка виробила велику систему фінансових методів попередньої діагностики й можливого захисту господарюючого суб'єкта від банкрутства, що одержала назву «системи антикризового фінансового управління» [25].

У процесі антикризового управління важливим є забезпечення адекватної реакції на кризові явища: тип та глибина кризового явища вимагає більшої або меншої «сили» реакції, що знаходить вираз у різних обсягах витрат, передусім грошових, часових та людських ресурсів.

Виділяють три основних типи антикризового управління [23]:

- активне управління, яке починається з моменту, коли зібрані дані свідчать про те, що погіршення результатів діяльності підприємства незворотні і необхідно вжити спеціальних заходів. При цьому немає попередніх планів чи сценаріїв можливих дій у разі виникнення певних кризових ситуацій. Тому спочатку, спираючись на результати діяльності в минулому, вибирають, а далі впроваджують найоптимальніші оперативні дії.
- реактивне управління притаманне великим підприємствам зі значним досвідом успішної роботи. Керівництву цих підприємств, навіть найпереконливіших даних часто буває замало для того, щоб воно швидко зреагувало на ситуацію. Початок реагування запізнюється, втрачається слушний момент початку потрібних дій, марнується дорогоцінний час.

Можна стверджувати, що найефективнішим є планове антикризове управління, оскільки воно дає змогу запобігти настанню кризи за рахунок

розробки та впровадження певних заходів.

Також необхідно розглянути основні принципи системи антикризового фінансового управління підприємством:

- необхідність попереджувального управління кризовими явищами у фінансовій діяльності підприємства шляхом ранньої їх діагностики та розробки системи превентивних заходів;
- диференційований підхід до кризових явищ в залежності від рівня небезпеки та фінансового розвитку підприємства;
- своєчасне та адекватне реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства;
- першочергова реалізація внутрішніх можливостей фінансової стабілізації;
- фінансова санація з метою уникнення банкрутства.

З урахуванням цих принципів на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового управління при загрозі банкрутства.

Дана політика являє собою частину загальної фінансової стратегії господарюючого суб'єкта, що полягає в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства й «включенні» механізмів фінансового оздоровлення господарюючого суб'єкта, що забезпечують його вихід із кризового стану.

Фінансова стабілізація підприємства в умовах кризової ситуації послідовно здійснюється за такими етапами:

- усунення неплатоспроможності. В якій би мірі не оцінювався за наслідками діагностики банкрутства масштаб кризового стану підприємства, самим найневідкладнішим завданням в системі заходів фінансової його стабілізації є відновлення здатності до здійснення платежів за своїми невідкладними фінансовими зобов'язаннями з тим, щоб попередити виникнення процедури банкрутства.

– відновлення фінансової стійкості. Хоча неплатоспроможність підприємства може бути усунена протягом короткого періоду за рахунок здійснення низки 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.

– забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді. Повна фінансова стабілізація досягається тільки тоді, коли підприємства забезпечило тривалу фінансову рівновагу в процесі свого майбутнього економічного розвитку, тобто створило передумови стабільного зниження вартості капіталу і постійного зростання своєї ринкової вартості, що використовується. Ця задача вимагає прискорення темпів економічного розвитку на основі внесення певних коректив в окремі параметри фінансової стратегії підприємства [21].

Якщо стабілізації фінансового стану за рахунок внутрішніх механізмів не було досягнуто, то застосовується процедура санації. Санація являє собою систему заходів щодо фінансового оздоровлення господарюючого суб'єкта, реалізованих за допомогою сторонніх юридичних або фізичних осіб, і спрямованих на запобігання оголошення господарюючого суб'єкта – боржника банкрутом і його ліквідації [22].

Отже, антикризове фінансове управління – це сукупність заходів, спрямованих на нейтралізацію кризових явищ на підприємстві. Його метою є прогнозування криз, запобігання їх виникненню, розробка і впровадження заходів для подолання криз, а також нейтралізація їх наслідків. Методи і заходи антикризового управління залежать від причин і масштабу кризи. Найбільш ефективним є планове антикризове управління, яке дозволяє передбачити кризові явища і запобігти їх появі. При діагностуванні на підприємстві кризової



ситуації фінансова стабілізація здійснюється за наступними етапами: усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості та забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді. Поетапне виконання всіх антикризових заходів дозволить уникнути чи взагалі усунути кризу на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПАТ «СУМИХІМПРОМ»

#### *2.1 Коротка характеристика діяльності ПАТ «Сумихімпром»*

Для нашого дослідження було обрано підприємство хімічної галузі – відкрите акціонерне товариство «Сумихімпром».

Історія ПАТ «Сумихімпром» починається з грудня 1954 року, коли відповідно до рішення уряду про забезпечення ряду сусідніх областей чорнозем'я України і Росії фосфорними мінеральними добривами, в Сумах був спочатку суперфосфатний завод виробництва сірчаної кислоти і простого суперфосфату. Згодом - ПАТ «Сумихімпром». На сьогоднішній день саме на цьому підприємстві зосереджено близько 60% вітчизняних виробничих потужностей з виготовлення фосфорних мінеральних добрив. У його структурі налічується 12 основних цехів та 12 допоміжних, представлена соціальна сфера. На базі об'єднання було створено науковий центр, який нині перетворений на Український галузевий інститут мінеральних добрив В 1995 році на базі державного виробничого об'єднання «Хімпром» створено відкрите акціонерне товариство, 100% акцій якого належать державі. Відкрите акціонерне товариство знаходиться в управлінні Фонду державного майна України. Продукція нашого підприємства є доволі конкурентноспроможною, представлена як на вітчизняному ринку так й на європейському та азіатському ринках.

До основних проблемних питань можна назвати недостатнє забезпечення вітчизняною сировиною для 100 відсоткового завантаження виробничих потужностей та доволі значна закредитованість підприємства.

Ключовою перевагою конкурентів є наявність своєї мінеральної сировини та низькі ціни на паливо. Інформація щодо конкурентів та продукції подана у табл 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні клієнти та ринки збуту

Продукція	Ринки збуту	Конкуренти
мінеральні добрива	RANMAK Associates (Сербія, Албанія, Угорщина, Румунія, Малайзія), RANSWELL Trading (Турція, Румунія, Грузія), GIO (Грузія), Demetriades (Греція), LOAN LOGISTIC (Чехія, Угорщина)	російські компанії – ВАТ «Минудобрения» Воронежської обл., ВАТ «МХК Еврохим» м. Москва, ТОВ «Балаковские минеральные удобрения»
залізо окисні пігменти	ТОВ «ІГ Квес» (Росія), ЗАТ НПФ«Технохім» (Росія), ТОВ «Континент Хім» (Росія), ЧПП «Вибір» (Україна), ТОВ «Ерміт» (Україна), ТОВ Агрофірма «PREMIUM FRUIT EXPORT» (Узбекистан)	«МХК Еврохим» м. Москва
двоокис титану	ТОВ «Хіміндустрія» (Росія), Koln Bundesrepublik DEUTSCHLAND (Німеччина), ПТЧУП «Тензитпромстар» (Білорусь), MCD (Кіпр), EE INVEST GmbH, Austria (Австрія), Global Titan Distribution (США), Chemimpex Ltd, Tortola, B.V.I. (Вірджинські острови).	ЗАТ «Кримський титан», «МХК Еврохим» м. Москва

Представлена продукція реалізується двома шляхами: прямі договори або через трейдерів та агентів. Вироблена продукція споживається промисловістю, сільським господарством та домогосподарствами [22].

Певні показники фінансово – господарської діяльності ПАТ «Сумихімпром» за аналізований період відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники діяльності підприємства ПАТ «Сумихімпром» за період 2019 – 2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2021р. до 2019р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Дохід від реалізації продукції (товарів,робіт,послуг), тис.грн.	1432778	513346	868811	-563967	-39,36
Чистий дохід підприємства, тис.грн.	1339860	486171	830006	-509854	-38,05
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1191593	587055	746252	-445341	-37,13
Валовий прибуток підприємства, тис.грн.	148267	-100884	83754	-64513	-43,51
Чистий прибуток підприємства, тис.грн.	-230602	-313500	-150915	79687	-34,56
Власний капітал, тис.грн.	201731	-121103	-276420	-478151	-237,0
Позиковий капітал, тис.грн.	902461	978886	1249144	246683	38,4
Необоротні активи, тис.грн.	643852	644293	625794	-18058	-2,8
Оборотні активи, тис.грн.	467746	219868	353961	-113785	-24,33
Середньооблікова чисельність працюючих, чол..	5202	5024	4436	-766	-14,7
Фонд оплати праці, тис.грн.	133511,4	102837,5	109310	-24201,2	-18,12

Наведена інформація говорить нам, що найбільш вдалим для для підприємства був 2019р. Саме у цьому році наше підприємство внаслідок підвищення обсягів реалізації продукції отримало такі значимі показники виручки та прибутку за аналізований період. Але, потім ситуація змінилася внаслідок дії фінансової кризи особливо для наших споживачів. Зокрема, ми спотерігаємо зниження обсягів реалізованої

продукції у 2020р. Так, за рахунок впливу іншої операційної діяльності наше підприємство посилило від'ємне значення чистого прибутку ще на 82898 тис. грн. Це сталося не зважаючи на зниження собівартості реалізованої продукції у 2020 р. на 604538 тис. грн. (50,73%) у порівнянні з 2019 роком. Результати 2020року стали наслідком того факту, що ціни на сировину перевищували ринкові ціни реалізованої продукції. Можемо прослідкувати факт зниження власного капіталу за 2019-2021рр. склало 237,02%, та відповідне зростання позикового капіталу до 38,4%. Крім того, цифри говорять про скорочення величини необоротних активів на 2,8% та відповідно оборотних активів - 24,3%.

Така ситуація не могла не вплинути на інші показники. Так, нестача коштів та відсутність замовлень призвели до звільнення 178 працівників у 2020р.

У 2021р можемо спостерігати дещо покращення певних показників. Так вперше отримано позитивне значення валового прибутку, але значення чистого прибутку все ще від'ємне. Таким чином, протягом 2019 – 2021 рр. для ПАТ «Сумхімпром» характерна збиткова діяльність, що загрожує його фінансовій самостійності та наявності загрозованих тенденцій для майбутньої діяльності бізнесу.

## ***2.2 Аналіз фінансового стану ПАТ «Сумхімпром»***

У сьогодишніх умовах кожне підприємство приділяє увагу аналізу свого фінансового стану. Це умовлено принципами фінансової самостійності та відповідальності, що характерні для будь-якого суб'єкту бізнесу в умовах ринку.

Фінансовий стан підприємства в сучасних літературних джерелах представлений як комплексне поняття, що визначається певною системою показників, які відображають цепочку наявність-розміщення-

використання фінансових ресурсів.

Дослідимо динаміку та структуру валюти балансу бізнесу станом на 2019 – 2021 рр., яка наведена в додатку А.

Так за досліджуваний період валюта балансу постійно зменшується, при чому у 2020 році ми спостерігаємо найгірші значення. Крім того, потрібно зазначити, що необоротні активи скоротилися на 2,8% протягом аналізованого періоду, а оборотні активи – 24,3%. Причиною цього є скорочення дебіторської заборгованості за товари. Зокрема, необхідно наголосити про негативну тенденцію скорочення частки власного капіталу ПАТ «Сумихімпром» у структурі балансу на 23,7% у 2021 р. по відношенню до 2019р. Загрозливим фактом є також надмірне зростання позикового капіталу бізнесу на 175,5%. Це може у майбутньому призвести до катастрофічних наслідків ПАТ «Сумихімпром».

Наступний крок – це проведення аналізу майнового стану ПАТ «Сумихімпром» за показниками, наведеними в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 –Показники майнового стану ПАТ «Сумихімпром» за період 2019 – 2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2021 до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Коефіцієнт зносу	0,47	0,49	0,51	0,04	8,5
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,11	0,05	0,02	-0,09	-81,8
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,05	0,01	0,004	-0,046	-92,0
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,06	0,04	0,002	-0,058	-96,7
Фондомісткість	0,8	2,4	1,4	0,6	75,0

Здійснивши оцінку майнового стану ПАТ «Сумихімпром», слід констатувати такі моменти: коефіцієнт зносу в 2021 році становив 51%, що є непоганим по суті показником, але при цьому спостерігається тенденція до його зростання. Така ситуація на перспективу може вкрай негативно відобразитися на діяльності ПАТ «Сумихімпром». По-друге, дивлячись саме на характер зносу, можливо дослідити який саме напрям в

реорганізації необоротних активів потрібен у даній ситуації: ремонт обладнання, або підтримка даного рівня чи закупівля новітнього. Спостерігаємо доволі високу фондомісткість, хоча і простежується тенденція до її зниження. Крім того, спостерігається негативна тенденція щодо зменшення величини коеф. оновлення основних засобів до 0,02 за досліджувальний період. Така зміна стала можливою по-перше, за рахунок скорочення вартості введених основних активів на 104646тис.грн. у порівнянні з 2019 р., а по-друге за рахунок збільшення їх первісної вартості. Дослідимо зміни розміру вибуття основних фондів ПАТ «Сумихімпром». Це необхідно для знаходження рівня вибуття морально застарілих активів, або вже зношених і не придатних для використання. Аналіз показав: величина коефіцієнта вибуття ПАТ «Сумихімпром» за 2019-2021рр. зменшилася на 92%. Враховуючи той факт, що за нормативами значення коефіцієнту вибуття повинно бути менше ніж коефіцієнту оновлення, то дане співвідношення ПАТ «Сумихімпром» виконується протягом 2019-2021 рр. Можемо говорити про прийнятну ситуацію на цьому етапі розрахунків.

Для дослідження фінансової стабільності ПАТ «Сумихімпром» проаналізуємо відповідні показники, наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ПАТ «Сумихімпром» за період 2019 – 2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2021 до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Коефіцієнт автономії	0,18	-0,14	-0,28	-0,46	-164,28
Коефіцієнт фінансування	4,5	-8,1	-4,5	-9	-200,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,22	-0,12	-0,22	-0,44	-200,00
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,9	-2,37	-0,9	-1,8	-200,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,43	-0,55	-0,78	-1,21	-181,39

За фактом порівняння фактичних значень показників з їх граничними, можна говорити, що всі показники ПАТ «Сумихімпром» не попадають у допустимі межі. Це дозволяє зробити висновок про його фінансову нестійкість. ПАТ «Сумихімпром» має значні проблеми із власними зобов'язаннями. При подальшому їх зростанні ПАТ «Сумихімпром» чекають проблеми, обумовлені забезпеченням належного рівня його фінансової стабільності.

Для дослідження ефективності операційної діяльності ПАТ «Сумихімпром» розрахуємо показники його ділової активності (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ПАТ «Сумихімпром» за період 2019 – 2021 рр.



Показник	Рік			Відхилення 2021 до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	1,37	0,49	0,91	-0,46	-33,58
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,31	4,61	5,88	-3,43	-36,84
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,04	1,45	1,81	-2,23	-55,19
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,73	2,79	5,11	-0,62	-10,81
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,2	0,4	0,7	-0,5	-41,67
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,18	3,01	4,17	-0,01	-0,23
Строк погашення дебіторської заборгованості, дні	39	78	55	16	141,02
Строк погашення кредиторської заборгованості, дні	89	248	199	110	123,59

Усі показники ділової активності (крім строків погашення заборгованостей як дебіторської так й кредиторської) згідно існуючих нормативів повинні мати позитивну тенденцію до зростання. Ми простежуємо зворотню тенденцію, а саме: всі коефіцієнти ПАТ «Сумихімпром» мають тенденцію до зменшення. Така ситуація пояснюється спадом ділової активності клієнтів ПАТ «Сумихімпром» в умовах фінансової кризи. Так, зокрема, у 2019 – 2021 рр величина оборотності дебіторської заборгованості ПАТ «Сумихімпром» зменшилася на 36,84%. Тенденція щодо строків погашення заборгованості(кредиторської та дебіторської) повинна бути на зменшення, але для ПАТ «Сумихімпром» фактичне їх значення зростає. Так, у 2021 році строк погашення заборгованості нашого бізнесу становив 55 днів для дебіторської, і 199днів - для кредиторської. Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки: ПАТ «Сумихімпром» неефективно використовує усі наявні ресурси; швидкість розрахунків з усіма підрядчиками скорочується, внаслідок неспроможності ПАТ «Сумихімпром» своєчасно покривати свої зобов'язання, що є негативним

фактом; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ПАТ «Сумихімпром» має негативну тенденцію(зменшення), по причині спаду ділової активності партнерів підприємства; термін погашення дебіторської заборгованості ПАТ «Сумихімпром» збільшився, що і обумовило несвоєчасне надходження коштів бізнесу для покриття кредиторської заборгованості, тривалість погашення якої відповідно теж зросла; ПАТ «Сумихімпром» працює у напрямку збільшення оборотності матеріальних запасів, оскільки саме ця стаття має найбільш низьку ліквідність. За рахунок цього, ПАТ «Сумихімпром» може досягати більш значної ліквідності оборотних активів бізнесу і відповідно більш стійкого свого фінансового положення.

Значними показниками в оцінці фінансового стану ПАТ «Сумихімпром» є показники збитковості(наведено в таблиці 2.6).

Таблиця 2.6 - Показники аналізу збитковості ПАТ «Сумихімпром» за 2019 – 2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2021 до 2019р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Коефіцієнт збитковості діяльності	0,17	0,64	0,18	0,01	5,56
Коефіцієнт збитковості продукції	2,41	6,14	3,78	1,37	36,24
Коефіцієнт збитковості активів	0,23	0,32	0,16	-0,07	-43,75
Коефіцієнт збитковості власного капіталу	0,72	1,94	0,76	0,04	5,26

Протягом нашого аналізованого періоду ПАТ «Сумихімпром» було збитковим. Зокрема, у 2019 р. на 1 грн. чистого доходу ПАТ «Сумихімпром» отримував 17 коп. збитків, то у 2021 році значення зросло до 64 коп. Крім того, ми бачимо, показники рентабельності продукції бізнесу та власного капіталу ПАТ «Сумихімпром» також мають негативну тенденцію(зниження). Така тенденція свідчить про те, що ресурси ПАТ «Сумихімпром» використовує неефективно, доцільно їх спрямувати на випуск більш рентабельної продукції.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ПАТ «Сумихімпром» має певні проблемні моменти. По-перше, це залежність даного бізнесу від російських ресурсів. Аналіз відповідних напрямів свідчить, що майновий стан ПАТ «Сумихімпром» не є задовільним. Зношеність основних активів сягає 51%, а їх оновлення є дуже незначним. Крім того, ПАТ «Сумихімпром» є фінансово нестійким, маючи значні проблеми із власними зобов'язаннями. Зокрема, показники рентабельності говорять про збитковість ПАТ «Сумихімпром».

Бесперечно в умовах ринку платоспроможність вважається базовою умовою успішної господарської діяльності конкретного бізнесу. При цьому критично важливим є наявність ліквідних коштів для негайного покриття своїх поточних зобов'язань у разі такої необхідності.

Аналіз наявності ліквідних коштів ПАТ «Сумихімпром» використовує показники ліквідності балансу (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності балансу ПАТ «Сумихімпром» за період 2019 – 2021 рр., тис. грн.

Стаття активу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Статті пасиву	2019 р.	2020 р.	2021р.
A1	836	295	5218	П1	61918	202802	532388
A2	176858	40740	71850	П2	707193	402621	349384
A3	290133	178843	276898	П3	140837	379851	374408
A4	643852	644293	625794	П4	201731	-121103	-276420

Для з'ясування поточної ліквідності ( $A1 < P1$ ), необхідно співставити поточне значення найбільш ліквідних активів та найбільш термінових пасивів. Це дозволить зробити висновки про неплатоспроможність бізнесу у найближчий проміжок часу.

Ситуація  $A2 < P2$  – говорить нам про тенденцію до скорочення поточної ліквідності бізнесу в майбутньому,

Ситуація  $A3 < P3$ ,  $A4 > P4$  – характеризує на перспективу співвідношення платежів і надходжень бізнесу. Даний аспект говорить нам про негативні

тенденції у перспективі за всіма статтям балансу даного бізнесу. Така ситуація говорить нам, що ліквідність балансу нашого бізнесу в більшій мірі відрізняється від абсолютної і у бізнесу не має шансів компенсувати недостатність однієї статті за рахунок надлишку іншої.

Наступний крок – це аналіз грошової платоспроможності ПАТ «Сумихімпром», яка характеризує здатність погашати свої зобов'язання за короткостроковими кредитами за рахунок наявних бізнесових високоліквідних активів (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Грошова платоспроможність підприємства за 2019-2021рр.

Показники	Сума за рік, тис. грн.			В середньому за рік
	2019	2020	2021	
<b>Засоби платежу</b>				
Грошові кошти в національній валюті	832	295	4200	1775,67
Грошові кошти в іноземній валюті	4	11	9	8
Поточні фінансові інвестиції	0	0	42	14
<b>Всього</b>	<b>836</b>	<b>306</b>	<b>4251</b>	<b>1797,67</b>
<b>Платіжні зобов'язання</b>				
Короткострокова заборгованість по кредитам	333817	82345	72443	162868,33
<b>Всього</b>	<b>333817</b>	<b>82345</b>	<b>72443</b>	<b>162868,33</b>
Коефіцієнт грошової платоспроможності	0,003	0,004	0,058	0,011

Проведений аналіз засвідчив, що коефіцієнт грошової платоспроможності ПАТ «Сумихімпром» у 2021 р. на 0,055 (або на 1833,33%) більше рівня 2019 р. та на 0,054 (або 1350%) більше рівня 2020 р. Можна говорити, що в середньому щорічно протягом 2019-2021 рр. ПАТ «Сумихімпром» здатне погашати за рахунок наявних залишків бізнесу найбільш ліквідних активів (грошових коштів і поточних фінансових інвестицій) тільки 1,1% своєї заборгованості за короткостроковими кредитами.

Аналіз наявності ліквідних коштів бізнесу використовує показники, що наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники поточної платоспроможності ПАТ «Сумихімпром» за період 2019 – 2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2021 до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,001	0,001	0,01	0,009	100
Коефіцієнт швидкої платоспроможності	0,23	0,15	0,22	-0,01	-4,35
Коефіцієнт покриття	0,61	0,36	0,41	-0,2	-32,79
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-0,94	-3,48	-2,56	-3,5	272,34
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	x	x	0,22	x	x
Коефіцієнт втрати платоспроможності	x	0,15	0,21	x	x

На основі розрахунків, можемо засвідчити той факт, що ПАТ «Сумихімпром» доволі погано забезпечене ліквідними коштами. При цьому, наші коефіцієнти абсолютної та швидкої платоспроможності ПАТ «Сумихімпром» протягом 2019-2021рр. не були в допустимих межах. Треба зазначити, що для забезпечення платоспроможності бізнесу мінімальне значення коефіцієнту абсолютної платоспроможності повинно бути у межах 0,2-0,3 в той час як на ПАТ «Сумихімпром» даний показник складає лише 0,01. Крім того, така ж ситуація склалася з коефіцієнтом швидкої платоспроможності бізнесу. Зокрема, саме за рахунок швидкоореалізованих активів ПАТ «Сумихімпром» може покрити у 2021 році лише близько 22% поточних зобов'язань Як ми знаємо, оптимальне значення цього показника складає на рівні 0,8-1.

Дослідження показало, що з розрахованих показників платоспроможності бізнесу значення коефіцієнту покриття ПАТ «Сумихімпром» не попадає в допустимі межі (> 1). Цей показник свідчить, що за умови продажу бізнесом всіх його оборотних активів,

ПАТ «Сумихімпром» не зможе, на жаль, розрахуватися зі своїми зобов'язаннями.

Так, за результатами 2019 р. виявилися ознаки незадовільності балансу бізнесу та неплатоспроможності ПАТ «Сумихімпром»: коефіцієнт покриття бізнесу знизився у 2020 р. на 0,25, а його забезпеченість оборотними коштами має від'ємне значення. В наслідок того, що коефіцієнт відновлення платоспроможності ПАТ «Сумихімпром» становить лише 0,22, бізнес не здатен відновити свою платоспроможність протягом шести місяців. Можна говорити про високі зобов'язання бізнесу. З метою захисту від можливих ризиків «Сумихімпром» має збільшувати ліквідні активи бізнесу та запровадити виважену політику в сфері залучення зобов'язань.

## РОЗДІЛ 3

# ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

### 3.1. Діагностика банкрутства підприємства

Фінансова звітність ПАТ «Сумихімпром» свідчить про його збитковість бізнесу протягом 2019-2021рр., але це зовсім не означає, що наша компанія в подальшому стане банкрутом. З метою оцінки фінансової незалежності бізнесу необхідно провести його діагностику.

Для здійснення експрес – діагностики у літературних джерелах зазвичай пропонується скористатися коефіцієнтом Бівера з метою виявлення певних ознак незадовільної структури балансу конкретного бізнесу. Відповідні значення показника наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Значення коефіцієнта Бівера для ПАТ «Сумихімпром» протягом 2019 – 2021 рр.

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
Коефіцієнт Бівера	-0,18	-0,28	-0,09

Як знаємо з літературних джерел, граничним значенням показника становить значення 0,2. Протягом останніх трьох років, ми спостерігаємо, що коефіцієнт Бівера бізнесу був від'ємним, що можна пояснити отриманням збитків ПАТ «Сумихімпром».

З метою більш точного діагностування ймовірності банкрутства бізнесу проведемо фундаментальну діагностику. Для цього скористаємося певними дискримінантними моделями діагностики банкрутства бізнесу (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахункові показники діагностики ймовірності банкрутства ПАТ «Сумихімпром» за моделлю Альтмана

Показник	Розрахунок	2021
Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	власні оборотні кошти/валюта балансу	-0,54
Коефіцієнт рентабельності активів по нерозподіленому прибутку	нерозподілений прибуток/валюта балансу	-0,15
Коефіцієнт рентабельності активів	валовий прибуток/валюта балансу	-0,15
Коефіцієнт покриття за балансовою вартістю капіталу	власний капітал/позиковий капітал	-0,22
Коефіцієнт оборотності активів	чиста виручка/валюта балансу	0,85
Значення Z-рахунку	граничне значення = 1,23	-0,23

Крім того, проведемо додатково обрахунки за моделлю Ліса (наведено у таблиці 3.3.).

Таблиця 3.3– Розрахункові показники діагностики ймовірності банкрутства ПАТ «Сумихімпром» за моделлю Ліса

Показник	Розрахунок	2021
Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	власні оборотні кошти/валюта балансу	0,36
Коефіцієнт рентабельності активів по нерозподіленому прибутку	нерозподілений прибуток/валюта балансу	0,01
Коефіцієнт рентабельності активів	валовий прибуток/валюта балансу	0,72
Коефіцієнт покриття за балансовою вартістю капіталу	власний капітал /позиковий капітал	0,22
Значення Z-рахунку	граничне значення = 0,037	0,064
Ймовірність банкрутства		висока

Крім того, представимо додаткові обрахунки за моделлю Таффлера наведено у таблиці 3.4.



Таблиця 3.4 – Результати діагностики ймовірності банкрутства ПАТ «Сумихімпром» за моделлю Таффлера

Показник	Розрахунок	2021
X1	операційний прибуток / короткострокові зобов'язання	0,02
X2	оборотні активи / сума зобов'язань	0,28
X3	короткострокові зобов'язання / сума активів	0,9
X4	виторг / сума активів	-0,22
Значення Z-рахунку	граничне значення = 0,3	0,17
Ймовірність банкрутства		висока

Якщо величина Z-рахунку  $> 0,3$ , як відомо з літературних джерел, це свідчить про досить непогані довгострокові перспективи бізнесу, а якщо  $< 0,2$ , то банкрутство бізнесу більш ніж імовірне.

Результати нашого дослідження щодо ймовірності банкрутства ПАТ «Сумихімпром» за вищезгаданими моделями наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка ймовірності банкрутства для ПАТ «Сумихімпром»

Модель діагностики банкрутства	Функція	Граничне значення	Фактичне значення	Ймовірність
Модель Альтмана -83	$Z=0,717X_1+0,847X_2+3,107X_3+0,42X_4+0,995X_5$	1,230	-0,23	Висока
Таффлера	$Z=0,53X_1+0,13X_2+0,18X_3+0,16X_4$	0,3	0,17	Висока
Ліса	$Z=0,063X_1+0,092X_2+0,057X_3+0,001X_4$	0,037	0,064	Висока

Результати нашого дослідження свідчать про фінансову нестійкість ПАТ «Сумихімпром», згідно експрес – діагностики, базуючись на даних коефіцієнта Бівера. Інші моделі показали дещо кращі результати для бізнесу. У цілому можна підсумувати, що за представленими методиками діагностики для ПАТ «Сумихімпром» протягом 2019-2021 рр.,

ймовірність його банкрутства є досить високою. Тому для ПАТ «Сумихімпром» першочерговим має стати знаходження ключових причин кризи та розробка шляхів антикризового управління.

### **3.2 Необхідність антикризового управління потенціалом підприємства**

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Антикризове управління так само, як і будь-яке інше, може бути малоефективним чи більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання кризи в зіставленні з втраченими на це ресурсами.

Можна виділити *основні фактори*, що визначають ефективність антикризового управління, їхнє розуміння і диференціація допомагають його аналізувати й успішно здійснювати [1].

#### *1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.*

В останні роки в Україні стали приділяти більше уваги спеціалізованій підготовці антикризових керівників, що здатні виводити

підприємство з кризи з найменшими втратами, їхня професійна підготовка орієнтована на кризові ситуації. Слід зазначити, що антикризове управління повинно стати необхідним елементом будь-якого управління: стратегічного, креативного, виробничого, екологічного, фінансового й ін.

2. *Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки*, варто виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним чинником виходу з кризи чи його пом'якшення. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування менеджерів, відбирати такі особистості, що здатні чуйно реагувати на наближення кризи й управляти в екстремальних ситуаціях.

3. *Методологія розробки ризикованих рішень*. Така методологія повинна бути створена й освоєна, тому що вона значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

4. *Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій*. Ці фактори не можуть не впливати на ефективність антикризового управління. Бачення майбутнього і не суб'єктивне, а засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається чи проходить.

5. Важливим фактором ефективності антикризового управління є також *корпоративність*, що в організації чи фірмі може виявлятися в різному ступені. Корпоративність – це розуміння і прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їхнього досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних відносин, це внутрішній патріотизм і ентузіазм.

Корпоративність є надійною опорою антикризового управління. Але вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління.

6. *Лідерство* також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління. Але не всяке лідерство. Існує безліч його відтінків і модифікацій. Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але й сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, що зміцнилося довірою до менеджера, авторитетом влади, впевненістю.

Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль у подоланні кризи чи її пом'якшенні. Але для цього необхідний пошук і проектування лідерства. Це звучить незвичайно, але буде зрозумілим, якщо мати на увазі, що лідерство – це не тільки особистість менеджера, але й характеристика всієї системи управління, характеристика організації управління.

7. Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють *оперативність* і *гнучкість управління*. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль.

8. *Стратегія і якість антикризових програм*. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління.

9. Окремим пунктом варто виділити *людський фактор*. В певній мірі він відображає фактори корпоративності і лідерства, мистецтва управління. Але для антикризового управління необхідно мати на увазі, що існує поняття антикризової команди – найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть користуватися його особливою

довірою і здатні узгоджено і цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління.

10. Значним фактором ефективності антикризового управління є *система моніторингу* кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання.

Важливою обставиною для менеджменту є знання про кризу, її характер, можливі прояви у життєдіяльності системи, що є основою для розробки заходів щодо запобігання чи пом'якшення негативних і посилення позитивних наслідків. Для цього необхідні (розгляд антикризового управління виробляється в технологічних категоріях) знання про те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться система, який вид перехідного періоду очікується (може бути в окремих випадках сукупність видів) і якої глибини процеси прогнозуються. Усе це визначає використання циклічних моделей життєдіяльності досліджуваних систем, а виробнича система (організація, фірма, підприємство і т.д.), як і система будь-якої іншої природи і призначення, підкоряється циклічним законам життєдіяльності.

При наростанні складності виробництва управління у своєму розвитку повинна випереджати розвиток виробництва. Тільки тоді воно може бути ефективним. Це вимагає реконструкції управління, і це природно поведе за собою його ускладнення у функціональному, організаційному, мотиваційному, інформаційному відношенні, зажадає професіоналізації управління, нових знань. Тому антикризове управління базується на розумінні трансформаційних процесів, що притаманні сучасній економіці [13,17,18,20,21,24,25,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42].

Тому, чим ми більше будемо знати про процеси антикризового управління, його технології, тим ефективніше буде відбуватися саме управління, тим стійкіше будуть працювати наші вітчизняні підприємства.

Будь-яке управління являє собою процес, тобто послідовність операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природний закономірний зміст, що визначається суттю управління: аналіз і оцінка ситуації, перебування головної проблеми, постановка мети, прийняття і реалізація управлінського рішення у визначеній послідовності, паралельності і комбінації операцій і дій. Також він свідомо вибудовується за критеріями раціональності, економії часу, використання ресурсів, максимальної ефективності.

Багато чого можна досягти за рахунок ефективності застосовуваних методів управління і якості реалізацій функцій менеджменту, особливо мотиваційної, що *органічно вписується в організаційно-економічний механізм*. Основними складовими такого механізму є компоненти утримуючі:

- забезпечення методами безперервності планування на основі наступності стратегічних, поточних і оперативних планів виробництва в умовах обмеженості ресурсів;
- розробку ефективних прийомів і методів організаційно-економічного обґрунтування і прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості системи управління й організації в цілому;
- розробку гнучких систем планування й управління, що дозволяють переходити на адаптаційні (ситуаційні) схеми управління;
- розробку методів і підходів до вибору гнучких структур і ефективних комунікацій, здатних до швидкої адаптації організації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища фірми;
- розробку стимулів і форм мотивації праці керівників та інших категорій працівників, що базуються на відносинах управління і, в першу чергу, відносинах власності.

Розробка наведених підходів і методів концептуально повинна базуватися на можливості пристосування підприємств до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрісистемні керовані фактори повинні визначати як саму можливість адаптації фірми і системи управління, так і ефективність процесу цього пристосування. Більше того, внутрішні перемінні повинні найбільшою мірою протистояти зовнішнім впливам, перевищувати їх і, тим самим, підвищувати адаптаційну стійкість організації.

У загальному випадку процес адаптації до виникаючих ситуацій може відбуватися успішно тільки тоді, коли фірма сама вчасно зуміла належним чином адаптуватися до умов ринку. Інакше будь-які дестабілізуючі впливи можуть привести фірму до важких наслідків і банкрутства. Сам процес адаптації може проходити по-різному – менш активно й агресивно.

Окремі елементи організації можуть і повинні пристосовуватися до умов ринку, наприклад, люди й окремі функціональні служби (фінансові, кадрові й ін.).

Організація в цілому може сприятливо впливати на навколишнє середовище своїм менталітетом, соціальною значимістю і високим рівнем задоволення виникаючих потреб, зручними і необхідними новими сегментами, каналами розподілу. Нарешті, організація може бути більш агресивною стосовно позицій конкурентів, вести наступальну політику на ринку (служби маркетингу, функції ціноутворення) і завойовувати нові позиції, щоб уникнути можливості погроз від зовнішнього середовища, що залежить від її маркетингової політики.

Таким чином, організаційно-економічний механізм адаптації організації до ринку повинен бути досить гнучким і відповідати меті, змінюється.

Найважливішою складовою процесу антикризового управління є облік еколого-економічних і соціальних наслідків прийнятих рішень на всіх

рівнях планування діяльності підприємства. Роботу підприємства не можна назвати стійкою, якщо не будуть враховуватися необхідні заходи щодо охорони внутрішнього і навколишнього середовища. Усередині організації – це люди, працівники. Поза організацією – усе живе і живуче – люди, флора і фауна.

Тому, вибираючи практично будь-яку економічну стратегію розвитку підприємства і розробляючи будь-який бізнес-план, воно повинне враховувати як мінімум наступні аспекти:

- аналіз якості природоохоронних заходів за минулі роки;
- дотримання підприємством правових норм екологічного і природоохоронного характеру;
- заходи щодо раціональної витрати відходів виробництва, вторинних паливних і енергетичних ресурсів, питання збереження і рекультивації земель;
- зсув процесів у часі, пов'язаних з великим виділенням шкідливих речовин в атмосферу;
- систему обліку екологічних наслідків прийнятих стратегічних рішень.

При цьому варто пам'ятати, що підприємства-порушники охорони природного середовища (ОПС) можуть бути оштрафовані і навіть закриті, що також негативно позначиться на виробничо-економічній діяльності і стійкості їхнього розвитку.

Іншим важливим аспектом процесу антикризового управління є відносини організації до різних змін.

Причиною змін можуть бути фактори невизначеності в рамках традиційної діяльності організації, нові джерела нестійкості, зокрема передові закордонні технології, іноземні конкуренти, урядові відомства. Такі зміни, як старіння використовуваної організацією технології, втрата значної частки ринку, різкий ріст виробничих витрат, можливість



домогтися істотної переваги перед конкурентами, або створюють для організацій серйозні погрози, або відкривають нові можливості.

*Несподівані зміни* – незвичні, але одночасно істотні і швидкі зміни. Швидкість їх настільки велика, що системи планування й управління, що функціонують на регулярній основі, виявляються нездатними ні сприймати їх, ні реагувати на них досить швидко, перш ніж погроза встигне істотно позначитися на діяльності організації чи яка-небудь можливість виявиться упущеною [2].

У даний час все більша кількість організацій застосовує прогнозування розвитку технології, структурне економічне прогнозування, сценарії і так далі, безпосередньо спрямовані на виявлення можливих змін, що виникають у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру. Отримані в такий спосіб прогнози являють собою інформацію, що, в принципі, дає можливість почати попереджувальні заходи. Досить віддалений обрій прогнозів дозволяє організації завершити відповідну дію до того, як можлива погроза встигне нанести їй скільки-небудь відчутний збиток.

## ВИСНОВКИ

Під антикризовим управлінням бізнесу ми розуміємо певну сукупність його заходів, що спрямовані на нейтралізацію ключових кризових явищ. Основна його мета полягає у прогнозуванні криз, запобіганні їх виникненню, розробці та впровадженні заходів для подолання цих криз, і як наслідок – нейтралізація їх наслідків. При цьому обрання конкретних методів і заходів антикризового управління залежать від відповідних причин і масштабу кризи.

Для будь якого підприємства пріоритетним є завчасний аналіз фінансових показників бізнесу з визначенням ймовірності настання кризової ситуації. Для вирішення таких завдань зазвичай застосовується фундаментальна та експрес – діагностика, що дозволяє оцінити фінансовий стан бізнесу й конкретизувати форми й методи його майбутнього економічного оздоровлення.

Для проведення нашого аналізу було обрано підприємство хімічної галузі – відкрите акціонерне товариство «Сумихімпром», що виготовляє різноманітні добрива та пігменти. Ключовою перевагою конкурентів є наявність своєї мінеральної сировини та низькі ціни на паливо.

До основних проблемних питань можна назвати недостатнє забезпечення вітчизняною сировиною для 100 % завантаження виробничих потужностей та доволі значна закредитованість бізнесу.

Фінансова звітність ПАТ «Сумихімпром» свідчить про його збитковість бізнесу протягом 2019-2021рр., але це зовсім не означає, що наша компанія в подальшому стане банкрутом. З метою оцінки фінансової незалежності бізнесу необхідно провести його діагностику.

Результати нашого дослідження свідчать про фінансову нестійкість ПАТ «Сумихімпром», згідно експрес – діагностики, шляхом визначення

коефіцієнта Бівера. Інші моделі показали дещо кращі результати для бізнесу. У цілому можна підсумувати, що за представленими методиками діагностики для ПАТ «Сумихімпром» протягом 2019-2021 рр., ймовірність його банкрутства є досить високою. Тому для ПАТ «Сумихімпром» першочерговим має стати знаходження ключових причин кризи та розробка шляхів антикризового управління.

Заходи антикризового управління для будь-якого бізнесу мають базуватись на ліквідації базових причин, що спричинили кризу.

Щодо ПАТ «Сумихімпром», то першим кроком має стати скорочення суми поточних зобов'язань шляхом зменшення дебіторської заборгованості з відповідно розробленою стратегією.

Наступним етапом є удосконалення менеджменту ПАТ «Сумихімпром», яке повинно спрямовуватись на різноманітні таргети з підвищення товарообігу та ефективності роботи персоналу, а також оновлення технології, що можливе за рахунок лізингу.

З метою зменшення дебіторської заборгованості бізнесу, зменшення ризику неплатоспроможності ПАТ «Сумихімпром» доцільно здійснювати факторингові операції, під час яких дебіторська заборгованість трансформується в наявні кошти, і отже, може бути негайно використано підприємством для поліпшення своєї діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – С. 14 – 28.
2. Гудяк, В. О. Рекомендації щодо поліпшення платоспроможності підприємства / В. О. Гудяк // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - № 10. – С. 23-27.
3. Журавльова, Ю. Ю. Сутність платоспроможності підприємства / Ю. Ю. Журавльова // Фінанси України. – 2011. - № 1. – С. 116-121.
4. Іванова Л. Б. Економічний аналіз можливого банкрутства підприємства / Л. Б. Іванова, Л. П. Іванов // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2009. - №23. – С. 84-89.
5. Іонін, Є. Є. Розв'язання питань методологічного обґрунтування понять «платоспроможність» і «ліквідність» / Є. Є. Іонін // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №6. – С. 30-43.
6. Котляр, М. Л. Методи та прийоми аналізу фінансового стану підприємства / М. Л. Котляр // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. - № 5. – С. 57-61.
7. Курочкін, Г. Ф. Вплив інвестицій на підвищення платоспроможності підприємств / Г. Ф. Курочкін // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №4. – С. 11-14.
8. Лагун, М. І. Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємств у контексті прийняття управлінських рішень / М. І. Лагун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. - № 7. – С. 16-20.
9. Лагун, М. І. Теоретична характеристика основних методичних аспектів проведення аналізу фінансового стану / М. І. Лагун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. - № 3. – С. 33-37.

10. Марцин, В. С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість – основні складові оцінки фінансового стану підприємства / В. С. Марцин // Економіка, фінанси, право. – 2008. - №7. – С. 26 -30.
11. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
12. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. // Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
13. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>
14. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
15. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
16. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
17. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету.

- Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>
18. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2020/22.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf)
19. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
20. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
21. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.
22. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
23. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

24. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
25. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
26. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
27. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79584/3/Hrytsenko\\_Upravlinnia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79584/3/Hrytsenko_Upravlinnia.pdf)
28. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>
29. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnyska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>
30. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of

<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

31. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>
32. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. *Mechanism of economic regulation*. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
33. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 117-133.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>
34. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>
35. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>



36. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1
37. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>
38. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
- 39.Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>
- 40.Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*, 2022, 69(1-2), pp. 112–129
41. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

42. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142  
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>