

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

***Тема: Формування стратегії антикризового управління
підприємством***

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

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Шкарупа О.В./

*Виконавець: _____/Глушко Р.В./
П.І.Б.*

Група: _____ Е.мдн-91К

Суми 2020

ЗМІСТ

Реферат.....	5
Вступ.....	6
1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством.....	8
1.1. Зміст, мета і завдання антикризового управління підприємством..	8
1.2. Формування стратегії в антикризовому менеджменті.....	10
1.3. Санація як засіб антикризового управління.....	18
2. Методологічні аспекти антикризового управління підприємством..	27
2.1. Діагностика кризового стану підприємства.....	27
2.2. Механізми фінансової стабілізації підприємства.....	30
2.3. Організація системи контролінгу на підприємстві для запобігання кризовим явищам.....	34
3. Оцінка рівня кризового стану ПАТ «Укртелеком».....	37
3.1. Основна інформація про Конотопську філію ПАТ «Укртелеком»	37
3.2. Аналіз ймовірності банкрутства Конотопської філії ПАТ «Укртелеком»	39
3.3. Заходи щодо поліпшення стану Конотопської філії ПАТ «Укртелеком»	43
Висновки	49
Список використаної літератури	51

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра включає в себе пояснювальну записку на 55 стор., 3 табл., 3 рисунки, 77 джерел.

Антикризове управління проводиться в передбаченні можливої кризи, а також в умовах кризи і має забезпечити антикризове розвиток організації (соціально-економічної системи). На сьогодні вирішення питань в сфері антикризового управління є актуальною науково-практичною проблемою.

В першому розділі наведено основи, зміст, мета і завдання антикризового управління підприємством. Головна мета антикризового управління - це відновлення фінансової стабільності підприємства і скорочення розмірів зниження його ринкової вартості, які викликані економічними і фінансовими кризами

В другому розділі представлено організація системи контролінгу на підприємстві для запобігання кризовим явищам.

Третій розділ присвячено питанням оцінка рівня кризового стану ПАТ «Укртелеком» (Конотопської філії).

Метою роботи є формування стратегії антикризового управління підприємством.

Об'єкт дослідження – процес управління підприємством.

Предмет дослідження – забезпечення процесу управління підприємством в кризових умовах.

УПРАВЛІННЯ, БАНКРУТСТВО, КОНТРОЛІНГ, МЕНЕДЖМЕНТ

ВСТУП

Час от часу у світі в різних країнах відбуваються кризові явища. Причиною цього можуть стати складна соціально-політична обстановка, невміле фінансово-економічне управління, перенасичення ринків припущеннями (конкуренція), стихійні явища (катаклізми, війни, катастрофи), або ризиковані рішення щодо розвитку банків і фінансових інститутів.

Першорядне значення має подолання кризових ситуацій на підприємствах, які є первинними ланцюгами у економіці будь-якої держави. Нажаль, в Україні впродовж останніх років значна кількість підприємств залишається фінансово-неспроможними. Багато з них стали банкрутами та втратили належний економічний потенціал для досягнення успіху [2].

Причинами такого кризового стану підприємств можуть бути не тільки зовнішні фактори. На роботу підприємства також можуть мати вплив такі фактори як зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків збуту, недосконале правове поле господарської діяльності тощо, а також неадекватний ринковим вимогам стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання.

Отже, можна зробити висновок, що антикризове фінансове управління як система значного впливу на ефективність діяльності суб'єктів господарювання є невід'ємним фактором попередження виникнення кризового стану, та забезпечення перспективного розвитку підприємства, тому потребує посиленої уваги та залишається актуальним для всіх господарських утворень.

Метою даної роботи є формування стратегії антикризового управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети визначені такі задачі:

- визначити причини виникнення кризових ситуацій та їх наслідки для діяльності підприємства;
- систематизувати та проаналізувати сучасні погляди та підходи до системи антикризового фінансового управління підприємством;
- дослідити сучасні методики діагностики кризових ситуацій на прикладі підрозділу підприємства Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» із зазначенням їх недоліків при застосуванні машинобудування на підприємстві;
- визначити можливу послідовність реалізації антикризових заходів на підприємствах з метою попередження та запобігання кризових ситуацій;
- удосконалити процес розробки та реалізації антикризової стратегії управління на машинобудівному підприємстві.

Об'єктом дослідження є підрозділ Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» у місті Конотоп Сумської області. Це сучасне підприємство з розвиненою інфраструктурою, що займає лідируючі позиції на ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку України, обслуговуючи понад 10 млн. телефонних ліній. Компанія є лідером серед провайдерів Інтернет в м. Конотоп.

Предметом дослідження є сучасні методики діагностики кризових ситуацій на Конотопській філії ПАТ «Укртелеком», розробка системи антикризових заходів та створення моделі та антикризової стратегії управління на даному підприємстві зв'язку.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Зміст, мета та завдання антикризового управління підприємством

Антикризовим управлінням називають сукупність принципів та методів, які використовуються для розробки та реалізації комплексу управлінських рішень. Такі рішення частіше всього спрямовані оперативне виявлення небезпеки кризи, причин її виникнення, шляхів для зниження негативних наслідків, а також на створення відповідних умов для своєчасного подолання кризи та відновлення життєздатності підприємств. Це досягається за рахунок використання потенціалу підприємства та мінімізації матеріальних й фінансових витрат[45,46,59,60,61,76].

У сучасному розумінні антикризове управління – це система подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства. Антикризове управління найчастіше поділяють на такі підсистеми:

- антикризове операційне управління;
- антикризове фінансове управління;
- антикризовий маркетинг;
- антикризове управління персоналом;
- антикризове організаційне управління тощо.

Але зазначені вище підсистеми не функціонують ізольовано. Реалізація мети потребує узгодження та координації дій з окремих напрямів. Тільки за цих умов результат – виведення підприємства зі стану кризи, фінансове оздоровлення – буде не тільки досягнуто, але й закріплено.

Цілі антикризового управління:

- передбачення небезпеки кризи;

- забезпечення виживання підприємства в короткостроковому періоді (періоді кризи);
- фінансове оздоровлення та відновлення дієздатності підприємства;

Як показники, що характеризують кризовий стан підприємств, можна виділити:

- зниження розмірів прибутку та рентабельності, та як наслідок погіршення фінансового положення підприємства. В даному випадку мова йде вже про кризу в широкому сенсі;
- збитковість підприємства, в результаті якої зменшуються або повністю виснажуються резервні фонди підприємства (є частиною власного капіталу підприємства нарівні з нерозподіленим прибутком);
- неплатоспроможність, яка може привести до зупинки підприємства.

В антикризовому управлінні найголовніше значення має саме стратегія управління. Основною метою такої стратегії є знаходження способів виходу з кризи, та усунення причин, які сприяють її виникненню. Для цього проводять аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, та виділяють ті компоненти, які мають ключове значення для організації. Далі здійснюються збір та відстеження інформації по кожному компоненту та на основі оцінки реального стану підприємства з'ясовуються причини кризового стану. Отже, точна, комплексна, та своєчасна діагностика стану підприємства є першим етапом розробки стратегії антикризового управління діяльністю підприємства [5].

В ході проведення аналізу зовнішнього середовища необхідно зібрати оптимальну кількість інформації. Саме кількість інформації грає одну з головних ролей. Це відмічають через те, що занадто великий або малий обсяг отриманої інформації може спотворити справжній стан підприємства. Тому, для формування чіткої картини розвитку ситуації, необхідно

правильно звірити отримані результати та звести в єдине ціле кілька етапів аналізу, а саме:

- аналіз макросередовища, який умовно поділяють на чотири сектора: політичне оточення, економічне оточення, соціальне оточення, технологічне оточення;
- аналіз конкурентного середовища, який містить 5 основних складових: покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники.

Отримавши досить велику інформацію про зовнішнє середовище, можна синтезувати її за допомогою методу створення сценаріїв – реалістичного опису того, які тенденції можуть проявитися в тій чи іншій галузі в майбутньому. При цьому необхідно враховувати сучасні тенденції світового розвитку[44,47-58,62-75,77]. Зазвичай створюється кілька сценаріїв, на яких потім випробовується та чи інша антикризова стратегія підприємства.

Вивчаючи зовнішню середу, менеджери концентрують увагу на з'ясуванні загроз та можливостей, які таїть в собі зовнішнє середовище. Досить часто для цього використовують метод SWOT-аналізу [3].

Отже, головною метою антикризового управління є забезпечення результатів, що дозволяють нормально функціонувати підприємству.

1.2. Формування стратегії в антикризовому менеджменті

З погляду стратегічного маркетингу найбільш вдалим тлумаченням поняття стратегії вважають означення, яке сформував А. Томпсона та Дж. Стрікленд: "Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей" [9].

Основна мета стратегії – довести, яким може бути в майбутньому суб'єкт. Стратегія дає можливість визначити етапність розвитку подій. Не маючи розробленої стратегії, керівництво управляє у "ручному режимі", керуючись інтересами окремих груп. Стратегічне планування розглядається західними економістами завжди позитивно, тому що воно дає можливість прогнозувати.

Найбільш важливими складовими стратегії вважаються компоненти, які представлені на рис. 1.1.

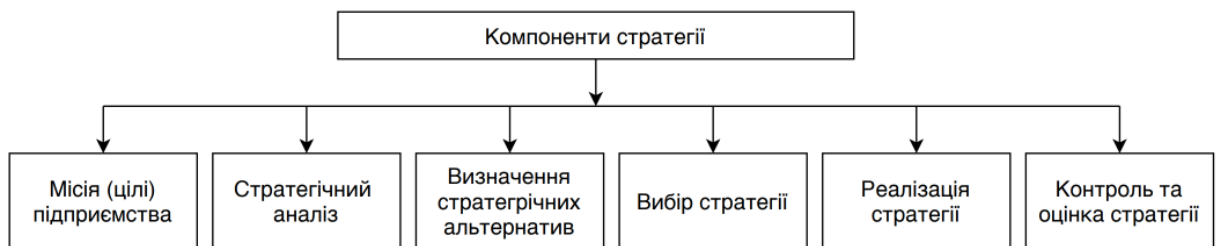


Рисунок 1.1 – Компоненти стратегії.

Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють такі стратегії:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, які засновані на використанні "життєвого циклу" підприємства, розрізняють стратегії:

- зростання;
- стабілізації;
- скорочення;
- реструктуризації.

За характером поведінки на ринку розрізняють активні та пасивні стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- диверсифікацією – постійне розширення діяльності фірми;
- технологічною орієнтацією – фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку;
- наступальністю – бажання випередити конкурентів у випуску та продажі нової продукції.

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- концентрацією діяльності фірми у визначеній сфері;
- ринковою орієнтацією – фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити;
- обороною – фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів [10].

Стратегічне управління є найважливішою складовою антикризового управління. Воно дозволяє вчасно виявити можливі зовнішні небезпеки та можливості підприємства, внутрішні сильні та слабкі сторони його діяльності. Зростання нестабільності зовнішнього середовища спонукає до прийняття адекватних рішень у системі стратегічного управління та спричинено такими передумовами:

- зростають темпи змін, що істотно перевищують швидкість відповідної реакції підприємства;
- збільшується частота виникнення несподіваних подій, нетипових для поточного функціонування підприємства;
- фахівці відзначають нездатність здійснювати управління шляхом реакції на проблеми на основі попереднього досвіду.

В основі стратегічного управління лежить стратегія компанії, а саме система стратегій, в основі якої лежать стратегії, які є взаємозалежними.

Особливе значення має вибір та побудова раціональної стратегії.

Існують різні стратегії антикризового управління, найбільш важливими з них є стратегії:

- попередження кризи, підготовки до його появи;
- протидії кризовим явищам;
- вирішення завдань подолання кризи;
- стабілізації ситуації;
- передбачення і створення умов для усунення наслідків кризи.

Реалізація всієї сукупності антикризових процедур починається висловах різкого спаду, що характеризується, як правило, неплатоспроможністю. У той же час заходи антикризового управління, що знаходяться за рамками процедур банкрутства та покликані нейтралізувати наслідки виникнення кризових ситуацій, застосовуються на різних стадіях життєвого циклу компанії [21].

Правильно обрана стратегія є ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального й організаційного потенціалу підприємства у певних напрямках, що і сприяють досягненню успіху.

Антикризова стратегія формується в межах загального стратегічного планування, але особливістю є акцентування уваги на засобах оцінки, аналізу та контролю, постановці завдань, розробки та реалізації управлінських рішень, які стосуються основних параметрів діяльності підприємства.

Антикризові стратегії поділяють за такими характеристиками.

За характером дії на об'єкт управління стратегії поділяють на:

- організаційні (прямої дії) – направлені на раціональне використання виявлених резервів підприємства;
- управлінські (системної дії) – пов'язані з удосконаленням системи планування, контролю і направлені на створення

ефективної системи управління елементами відтворювального процесу.

У рамках приведеного розподілу варто визначити клас стратегії:

- фінансові – визначення і залучення джерел фінансових ресурсів, узгодження процесів потреби у фінансових ресурсах з можливістю їх подальшого використання, координація фінансової діяльності підприємств;
- технологічні – діяльність по реалізації інноваційних процесів у сфері виробництва, технологій, устаткування;
- управлінські – реалізація найпрогресивніших інструментів менеджменту по управлінню, координації, плануванню та прогнозуванню діяльності підприємства;
- маркетингові – захоплення та зміцнення ринкових позицій підприємства, орієнтація на виробництво конкурентних товарів, задоволення запитів споживачів, стимулювання попиту;
- організаційні – оптимізація організаційної структури підприємства та системи його управління, нормування зв'язків між функціональними підрозділами підприємства, реалізація прогресивних методів управління персоналом;
- інформаційні – реалізація сучасних методів та технологій збору, обробки, аналізу, синтезу інформації, підвищення якості та достовірності схвалюваних рішень.

У сукупності антикризових стратегій можна виділити такі типи стратегій:

- наступальні – реалізація рішучих дій, залучення додаткових засобів та ресурсів, направлених на істотне поліпшення показників фінансової, виробничої та господарської діяльності підприємства за мінімальний час, орієнтація на захоплення панівних позицій на ринку у певній галузі;

- оборонні – стратегії, що підтримують виробничо-господарську діяльність підприємства, яка направлена на зниження витрат, підтримку одних видів діяльності за рахунок скорочення інших, поступове поліпшення показників діяльності та потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація антикризових стратегій може бути за:

- процесами – спрямовані на інтенсифікацію діяльності об'єкта управління;
- продуктами спрямовані на поліпшення статистичних характеристик і показників об'єкта управління.

В окрему підгрупу доцільно винести ліквідаційні стратегії, які не несуть корисного антикризового навантаження, а являються наслідком кризи та мають на увазі ліквідацію підприємства як господарюючого суб'єкта.

На основі запропонованої В. Грушонко, Л. Фомиченко та О. Тридідом моделі антикризового управління та доведеної вище потреби організації ефективної системи антикризового моніторингу, А. Штангретом та О. Копилюк створена модель антикризового стратегічного управління підприємством, представлена на рис. 1.2.

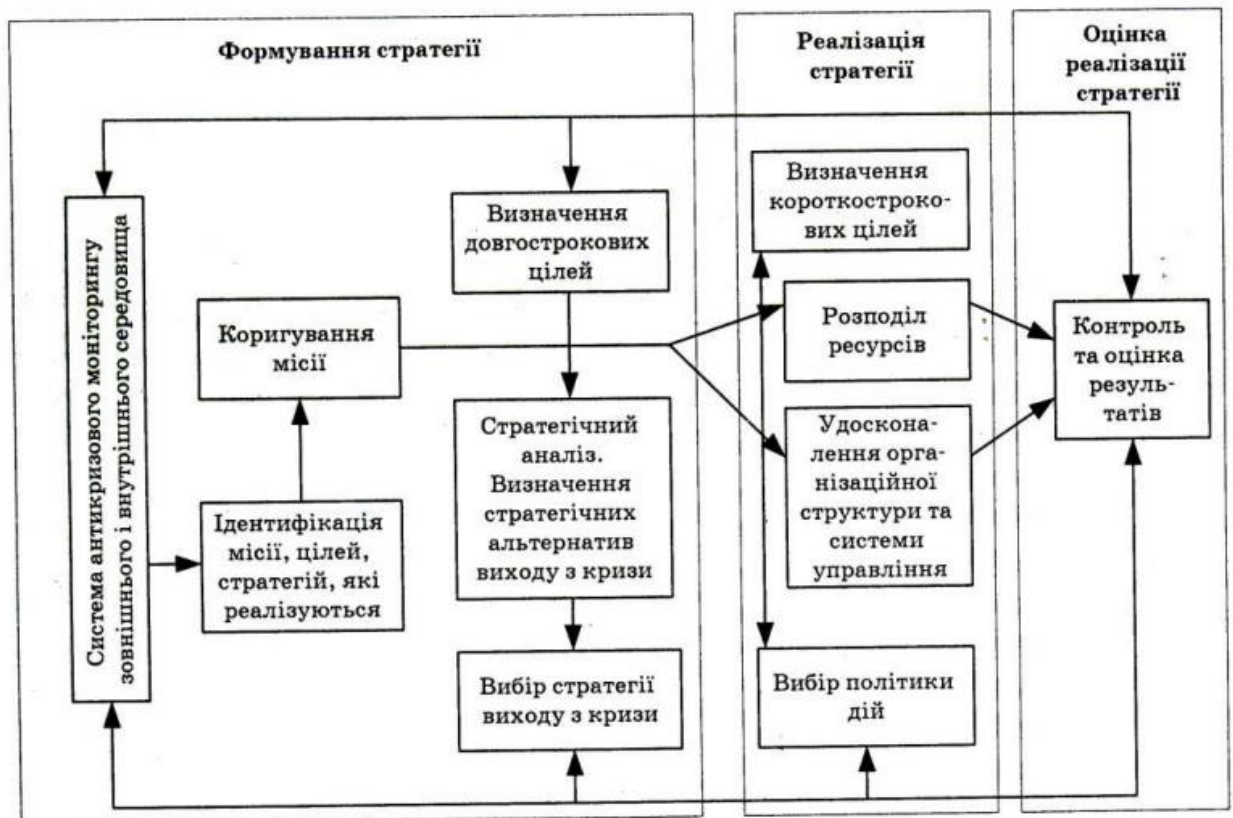


Рисунок 1.2 – Модель антикризового стратегічного управління підприємством

Автори розділяють думку про те, що стратегічно антикризове управління починається не з аналізу балансу підприємства за попередній або поточний період функціонування та здійснення надзвичайних заходів щодо недопущення неспроможності, а з моменту вибору місії підприємства, вироблення концепції та мети його діяльності, що передбачає формулювання і підтримку на належному рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатного забезпечувати протягом тривалого періоду конкурентну перевагу підприємства на ринку [26].

Основні етапи стратегічного антикризового планування:

1. Аналіз стану підприємства, що перебуває в кризовій ситуації
2. Коригування місії та системи цілей підприємства
3. Формулювання стратегічних альтернатив виходу підприємства з економічної кризи та вибір стратегії

На першому етапі поряд з аналізом зовнішнього середовища підприємства важливо провести поглиблене дослідження його реального стану. Маючи результати цього дослідження та бачення того, яким підприємство повинно стати в майбутньому, менеджери можуть розробити антикризову стратегію для проведення необхідних змін. Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу на підприємстві, не можна приступити до розробки антикризових заходів, яка передбачає або внесення в стратегію підприємства невеликих змін, або повний перегляд стратегії і розробку нової.

На другому етапі менеджер, який координує політику підприємства, що опинилося в кризовій ситуації, повинен сконцентрувати всю інформацію, отриману під час проведення стратегічного аналізу, та вирішити, чи зможе чи може підприємство в рамках своєї колишньої місії вийти з кризи та досягти конкурентних переваг.

Розглянемо детальніше визначення місії та системи цілей підприємства. При необхідності потрібно скоригувати місію, стратегія може включати таке:

- 1) Проголошення переконань та цінностей;
- 2) Види продукції або послуги, які підприємство продаватиме (або потреби клієнтів, які підприємство задовольнятиме);
- 3) Ринки, на яких працюватиме підприємство:
 - способи виходу на ринок;
 - технології, які використовуватиме підприємство;
 - політика зростання і фінансування.

Далі може виконуватися корегування системи цілей (тих результатів, які сприяють виходу з економічної кризи). Менеджер порівнює бажані результати та результати досліджень чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які обмежують досягнення цих результатів, та вносить зміни в систему цілей.

Всю сукупність процедур, що застосовуються до підприємств-

боржників, можна розділити на дві основні групи: процедури запобігання банкрутству і ліквідаційні процедури.

Якщо місія – це бачення того, яким повинно бути підприємство в майбутньому, то система цілей (довгострокових та короткострокових) – це бажані результати, відповідні розумінню мети.

Процес стратегічного планування закінчується формулюванням методів стратегічного аналізу та планування стратегічних альтернатив виходу підприємства з економічної кризи та здійсненням вибору стратегії. Починається процес визначення тактики реалізації вибраної стратегії (оперативне планування). Наступні етапи пов'язані з реалізацією антикризової стратегії, оцінкою та контролем результатів [15].

1.3. Санація як засіб антикризового управління

Термін "санація" походить від латинського "sanare" та перекладається як оздоровлення або видужання.

Після проведення аналізу наукових підходів можна зробити висновок, що немає єдиної думки з приводу визначення санації. Ряд авторів визначають санацію як систему заходів щодо запобігання визнання підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації [9].

Наприклад, вітчизняний економіст І. Бланк ототожнює із санацією лише заходи щодо залучення зовнішньої фінансової допомоги, які спрямовані на запобігання оголошенню підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації [10].

В той же час, М. Титов у монографії, яка присвячена матеріально-правовим та процесуальним аспектам банкрутства, дає таке визначення: санація – це оздоровлення неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших

юридичних та фізичних осіб (у тому числі зарубіжних), спрямованих на підтримку діяльності боржника та запобігання його банкрутству.

У Законі "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", який був прийнятий у 1999 р., розрізняють поняття "санація" та "досудова санація". В даному випадку санація розглядається як система заходів, передбачених процедурою проведення справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника та спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення ї повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів та капіталу та (або) зміною організаційної та виробничої структури боржника.

Досудова санація розглядається як система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які здійснюються з метою уникнення порушення провадження у справі про визнання боржника банкрутом [11].

Рішення про проведення досудової санації може бути прийнято в разі виявлення ознак неплатоспроможності підприємства.

Із наведеного широкого спектра думок щодо сутності поняття санації можна синтезувати єдине визначення, яке має ввібрати в себе раціональне зерно кожного з наведених варіантів. Санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Санація передбачає визначення шляхів запобігання банкрутству, серед яких головними є: інвестиції, персонал, маркетинг, менеджмент, інновації, реорганізації, перепрофілювання. Кожне з цих напрямків має бути побудовано на діагностичному аналізі і проектуванні різних варіантів перетворень.

Метою санації є: поліпшення структури капіталу; конкурентоспроможність; платоспроможність; відновлення, досягнення

прибутковості; відновлення, збереження ліквідності; покриття поточних збитків; скорочення заборгованості; формування фінансових ресурсів [22].

Проведення санації базується на наступних принципах.

- 1) Принцип оцінки втрачених можливостей – необхідно якомога раніше почати реорганізацію та не допустити критичного падіння основних показників діяльності компанії, це допоможе легше подолати етап її неблагополуччя.
- 2) Принцип динамічності економічних процесів – необхідно оперативно здійснювати санацію, вона повинна мати попереджувачий характер. Тому в програму санації включають переважно тактичні заходи, та заходи, які швидко окупаються.
- 3) Принцип економічності антикризових заходів – даний принцип має вагове значення, особливо при гострому дефіциті ресурсів та відсутності можливості отримання зовнішніх інвестицій (без відносної втрати самостійності) в кризових ситуаціях.
- 4) Принцип прозорості всіх заходів санації – необхідно доносити до персоналу цілі та завдань санації, в іншому випадку програма «оздоровлення» приречена на невдачу.
- 5) Принцип забезпечення компромісу між інтересами власників, менеджерів, працівників, кредиторів та інвесторів підприємства – компроміс між групами з різними інтересами повинен бути знайдений, інакше є можливість виникнення саботажу програмних заходів з боку учасників, інтереси яких ущемлені.
- 6) Принцип співробітництва з персоналом – необхідно залучати співробітників до розробки програми санації, це підвищує мотивацію персоналу та сприяє ефективній реалізації програми.

Заходи санації частіше всього проводяться з такими цілями: оперативні (короткострокові) та стратегічні (довгострокові). До найбільш важливих короткострокових цілей входять: забезпечення ліквідності та

управління прибутковістю та оптимізацією використання готівкових ресурсів.

Дані цілі спрямовані відповідно на такі об'єкти управління, як ліквідність та прибутковість [18].

Стратегічною метою санації є забезпечення життєдіяльності підприємства та встановлення активної позиції на ринку. Об'єктами управління, в цьому випадку, є всі процеси, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, що санається.

Відповідно до цього розрізняють такі типи санаційних заходів:

- соціальні;
- організаційно-правові;
- виробничо-технічні;
- фінансово-економічні.

Особливе місце в процесі санації займають заходи фінансово-економічного характеру, які відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації й використання внутрішніх та зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства. Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поповнення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Санаційні заходи організаційно-правового характеру спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо.

Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані, насамперед, з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, скороченням технічного часу,

поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Оскільки санація підприємства пов'язана, як правило, зі скороченням зайвого персоналу, велике значення мають санаційні заходи соціального характеру. Варто вести помірковану політику звільнення у взаємозв'язку із реалізацією соціального плану проекту санації. Тут можуть бути передбачені такі заходи, як створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, додаткові виплати з безробіття, надання звільненим працівникам позик тощо [23]. Як основу для розробки механізму санації використовують модель санації (рис.1.3).

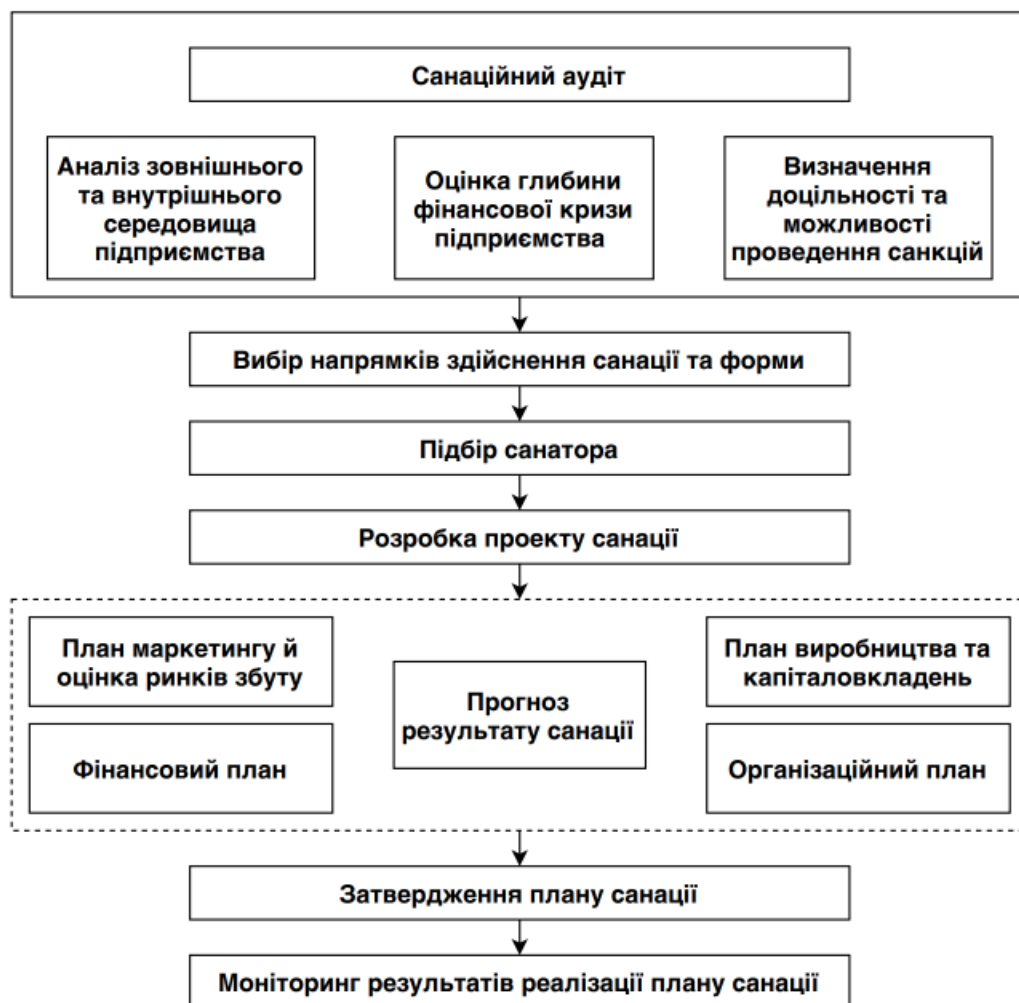


Рисунок 1.3 – Модель санації підприємницьких структур

Санація підприємства, спрямована на реструктуризацію (реорганізацію), може мати такі основні форми:

1) Злиття – здійснюється шляхом об'єднання підприємства-боржника з іншим фінансово-стійким підприємством. Нажаль, результатом об'єднання є втрата самостійного юридичного статусу підприємства-боржника. У процесі злиття підприємства консолідують бухгалтерську звітність;

2) Поглинання – здійснюється шляхом придбання підприємства-боржника підприємством-санатором (для останнього це є одна з форм інвестицій – придбання цілісного майнового комплексу або основної частини його активів). Підприємство-боржник при поглинанні втрачає свій самостійний статус, хоча іноді може зберегтися у вигляді дочірнього підприємства (як юридична особа);

3) Поділ – дана форма санації може бути використана для підприємств, які здійснюють багатогалузеву господарську (виробничу) діяльність. Сенс такої санації є в тому, що за рахунок суттєвого скорочення загальногосподарського управлінського апарату, невиробничих та допоміжних служб значно зменшується сума постійних витрат у зв'язку з тим, що за рахунок ефективного операційного лівереджу кожний новий виділений підрозділ швидше може досягти точки беззбитковості своєї діяльності. Виділені в процесі поділу підприємства отримують статус нової юридичної особи, а майнові права й обов'язки переходять до кожного з них на основі роздільного балансу;

4) Перетворення у відкрите акціонерне товариство – умовою проведення даної форми санації є забезпечення засновником мінімального розміру статутного фонду, встановленого законодавством. Така санація дозволяє суттєво розширити фінансові можливості підприємства, та забезпечити шляхи виходу з кризи;

б) Передача в оренду – ця форма характерна для державних підприємств: їх передають в оренду членам трудового колективу. Умовою проведення даної форми санації є прийняття колективом орендаторів боргів підприємства. Також іноді таку санацію проводять і для недержавних підприємств;

б) Приватизація – за такою формою сануються державні підприємства. Умови та форми приватизації державних підприємств регулюються суспільною системою законодавчих актів [24].

Виходячи з результатів вибору форми санації виконується підбір санаторів. При формах санації, які націлені на рефінансування боргу підприємства, основними санаторами можуть виступати:

- власники підприємства (в тому числі й державні органи, якщо підприємство має державну форму власності);
- кредитори підприємства;
- комерційний банк, який здійснює обслуговування підприємства.

При формах санації, спрямованих на реорганізацію підприємства, основними санаторами можуть бути:

- власники підприємства;
- підприємства-кредитори;
- сторонні господарські об'єкти — юридичні особи;
- трудовий колектив санованого підприємства.

Визначальним елементом процесу санації підприємства є розробка проекту фінансового оздоровлення. Зазвичай, такий проект розробляється фінансовими та контролінговими службами підприємства, яке знаходиться у фінансовій кризі, а також представниками потенційного санатора, незалежними аудиторами та консалтинговими фірмами.

До проекту фінансового оздоровлення процесу належать:

- план маркетингу та оцінка ринків збуту продукції;
- план виробництва та капіталовкладень;

- організаційний план;
- фінансовий план.

У другому розділі проекту санації відображаються прогнозовані результати виконання проекту, подається оцінка ефективності пропозицій форми оздоровлення, а також робиться прогноз причин існування ризику, сум можливих збитків.

При розгляді справи про банкрутство боржника-юридичної особи застосовуються такі процедури банкрутства:

- спостереження;
- зовнішнє управління;
- конкурсне виробництво;
- мирову угоду.

Спостереження – процедура банкрутства, застосовуваний до боржника з моменту прийняття арбітражним судом заяви про визнання боржника банкрутом до моменту, що визначається відповідно до цього Закону, з метою забезпечення збереження майна боржника та проведення аналізу фінансового стану боржника.

Зовнішнє управління (судова санація) – процедура банкрутства, застосовуваний до боржника з метою відновлення його платоспроможності, з передачею повноважень з управління боржником зовнішньому керуючому.

Конкурсне виробництво – процедура банкрутства, застосовуваний до боржника, визнаного банкрутом, з метою пропорційного задоволення вимог кредиторів.

Мирова угода – це домовленість про припинення справи про банкрутство між кредиторами і боржником.

Основна відмінність процедур запобігання банкрутству полягає в тому, що їх застосування не тягне за собою припинення діяльності підприємств-боржників. Головне завдання – забезпечити виведення

підприємства з неплатоспроможного стану та нормальне його функціонування.

Результати санації можуть оцінюватися обсягом додаткового прибутку підприємства, а саме різницею між сумою прибутку до проведення санації та розміром прибутку (або збитків) після її проведення. Вклади в проведення санації розглядаються як інвестиції санатора в підприємство, що знаходиться в фінансовій кризі.

Мета санації вважається досягнутою, якщо за рахунок реорганізації, чи здійснення різних удосконалень вдалося вивести підприємство з кризи та досягти його рентабельності та конкурентоспроможності на довгий період [16].

2. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Діагностика кризового стану підприємства

Діагностика криз на підприємстві – це сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких і «вузьких» місць в системі управління, які є причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності. Діагностику можна розуміти і як оцінку діяльності компанії з точки зору отримання загального управлінського ефекту, та як визначення відхилень, існуючих параметрів системи від спочатку заданих, і як оцінку функціонування підприємства в рухомий, мінливого зовнішнього середовища з метою попередження криз.

У міжнародній практиці для прогнозування кризових явищ та банкрутства широко використовується мультиплікативний дискримінантний аналіз.

Цей метод запропонований в 1968 р. відомим західним економістом Альтманом (Edward I. Altman). Індекс кредитоспроможності побудований за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу (Multiple-discriminant analysis, MDA) та дозволяє в першому наближенні розділити господарюючі суб'єкти на потенційних банкрутів і не банкрутів.

Мета MDA – побудова лінії, що ділить всі компанії на дві групи: якщо точка розташована над лінією, то фірмі, якій вона відповідає, фінансові труднощі аж до банкрутства не загрожують, та навпаки.

Найбільше розповсюдження в міжнародній практиці одержала Z-модель Альтмана (Z-рахунок Альтмана, Altman Z-Score). Це фінансова модель (формула), розроблена американським економістом Едвардом Альтманом, покликана дати прогноз ймовірності банкрутства підприємства.

В основі формули лежить комбінація 4-5 ключових фінансових коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан і результати діяльності підприємства. Z-модель Альтмана використовується для невинробничих підприємств (акції яких не котируються на біржі) та винробничих (акції котируються на біржі) [11].

Чотирьох-факторну модель використовують для невинробничих підприємств, вона виглядає наступним чином:

$$Z\text{-score} = 6.56T1 + 3.26T2 + 6.72T3 + 1.05T4$$

де,

T1 = Робочий капітал / Активи;

T2 = Нерозподілений прибуток / Активи;

T3 = ЕВІТ / Активи;

T4 = Власний капітал / Зобов'язання.

Для винробничих підприємств використовують п'яти-факторну модель:

$$Z\text{-score} = 0.717T1 + 0.847T2 + 3.107T3 + 0.42T4 + 0.998T5$$

де,

T1 = Робочий капітал / Активи;

T2 = Нерозподілений прибуток / Активи;

T3 = ЕВІТ / Активи;

T4 = Власний капітал / Зобов'язання;

T5 = Виручка / Активи.

Широке застосування даної моделі в зарубіжній практиці зумовлено тим, що:

- модель включає невелику кількість досить вагомих показників, які забезпечують простоту її використання задосить великої ймовірності одержаних результатів;

- інформація, необхідна для розрахунку всіх показників, міститься в основних формах фінансової звітності;
- модель передбачає інтегральну оцінку і дає можливість порівняти різні об'єкти.

Також для прогнозування кризових ситуацій та банкрутства використовують чотирифакторну модель Спрінгейта.

Гордоном Л. В. Спрінгейта в 1978 року, на підставі моделі Альтмана та покрокового дискримінантного аналізу була розроблена модель прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. В процесі розробки моделі з 19 фінансових коефіцієнтів, що вважалися найкращими, було відібрано чотири коефіцієнта, на підставі яких була побудована модель Спрінгейта. Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю Спрінгейта здійснюється за формулою:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$$

де,

X_1 = Оборотний капітал / Баланс;

X_2 = ЕВІТ / Баланс;

X_3 = ЕВТ / Короткострокові зобов'язання;

X_4 = Виручка (нетто) від реалізації / Баланс.

Модель Таффлера – називають тестом Таффлера або моделлю банкрутства Таффлера, вперше опублікована в 1977 році британським вченим Річардом Таффлером. Він розробив лінійну регресійну модель з чотирма фінансовими коефіцієнтами для оцінки фінансового здоров'я фірм Великобританії на основі дослідження 46 компаній, які зазнав краху та 46 фінансово стійких компаній в період з 1969 по 1975 роки.

$$T (Z\text{-score}) = 0.53*X_1 + 0.13*X_2 + 0.18*X_3 + 0.16*X_4$$

де,

- X_1 = Прибуток від продажів / Короткострокові зобов'язання;

- $X_2 = \text{Оборотні активи} / (\text{Короткострокові зобов'язання} + \text{Довгострокові зобов'язання});$
- $X_3 = \text{Довгострокові зобов'язання} / \text{Загальна сума активів};$
- $X_4 = \text{Загальна сума активів} / \text{Виручка від продажів}.$

Сучасні математико-статистичні методи та комп'ютерні програми дають змогу уніфікувати методикау моделювання фінансової стійкості підприємств, а впровадження в практику Національних стандартів бухгалтерського обліку вирішило ряд проблем при розрахунку фінансових коефіцієнтів. Єдиною перешкодою для побудови аналогічних моделей є відсутність інформаційної бази, тобто створення репрезентативної вибірки з числа підприємств-банкрутів та фінансово стійких. Завданням майбутнього є розробка адекватних прогнозних моделей для підприємств України [12].

2.2. Механізми фінансової стабілізації підприємства

Використання механізмів фінансової стабілізації грає основну роль у системі антикризового керування. Це пов'язане з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, а й значною мірою позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку.

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

- 1) Усунення неплатоспроможності – для попередження процедури банкрутства (протягом короткого періоду часу) на підприємстві виконується забезпечення відновлення здатності платежів за поточними зобов'язаннями.

- 2) Відновлення фінансової стабільності – для усунення загрози банкрутства не тільки в короткому, а й у відносно тривалому періоді необхідно відновити фінансову стабільність підприємства до безпечного рівня.
- 3) Зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного росту – на даному етапі вимагається прискорення темпів економічного розвитку на основі внесення певних коректив у фінансову стратегію підприємства, це необхідно для забезпечення повної фінансова стабілізація.

Для кожного етапу фінансової стабілізації підприємства визначають механізми, які будуть використовуватися. Їх підрозділяють на оперативний, тактичний і стратегічний (табл.2.1) [17].

Таблиця 2.1 - Основні механізми фінансової стабілізації підприємства, що відповідають основним етапам її здійснення.

Етапи фінансової стабілізації	Механізм фінансової стабілізації		
	Оперативний	Тактичний	Стратегічний
Усунення неплатоспроможності	Система заходів, базована на використанні принципу «відсікання зайвого»	-	-
Відновлення фінансової стабільності	-	Система заходів, базована на використанні моделей фінансової рівноваги	-
Зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного росту	-	-	Система заходів, базована на використанні моделей фінансової підтримки пришвидшеного росту

Розглянемо більш докладно зміст кожного з механізмів, використовуваних на окремих етапах фінансової стабілізації підприємства.

Оперативний механізм фінансової стабілізації – це система заходів, яка спрямована на зменшення поточних зовнішніх та внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства, та на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання. В основі даного механізму лежить принцип «відсікання зайвого». Він визначає необхідність скорочення розмірів як поточних потреб, так й окремих ліквідних активів.

Зменшення поточних зовнішніх та внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства досягається за рахунок таких основних заходів:

- a) скорочення суми постійних витрат;
- b) скорочення рівня змінних;
- c) продовження строків кредиторської заборгованості по товарних операціях;
- d) пролонгації короткострокових банківських кредитів;
- e) відстрочки виплати нарахованих дивідендів, відсотків на паї й інших.

Збільшення суми грошових активів у поточному періоді досягається за рахунок таких основних заходів:

- a) ліквідації портфеля короткострокових фінансових вкладень;
- b) реалізації окремих високоліквідних грошових і фондових інструментів портфеля довгострокових фінансових вкладень;
- c) рефінансування дебіторської заборгованості (з використанням всіх форм цього рефінансування) з метою зменшення загального її розміру;
- d) прискорення обороту дебіторської заборгованості, особливо за товарними операціями за рахунок скорочення строків наданого комерційного й споживчого кредиту;
- e) нормалізації розміру поточних запасів товарно-матеріальних цінностей;
- f) скорочення розміру страхових і сезонних запасів товарно-матеріальних цінностей й інших.

Якщо після використання вказаного механізму усунуто поточну неплатоспроможність – то ціль даного етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою.

Тактичний механізм фінансової стабілізації – система заходів, яка ґрунтується на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді. Фінансова рівновага підприємства забезпечується за умови, що обсяг позитивного грошового потоку за всіма видами господарської діяльності (виробничої, інвестиційної, фінансової) у певному періоді дорівнює плановому обсягу негативного грошового потоку.

Принципиальная модель финансового равновесия имеет, следующий вид:

$$\text{ЧПо} + \text{АТ} + \Delta\text{АК} + \Delta\text{СФРп} = \Delta\text{Іск} + \text{ДФ} + \text{ПУП} + \text{СП} + \Delta\text{РФ},$$

де:

- ЧПо – чистий операційний прибуток підприємства; АТ - сума амортизаційних відрахувань;
- ΔАК – сума приросту акціонерного (паїв) капіталу при додатковій емісії акцій (збільшення розмірів паїв внеску в статутний фонд);
- ΔСФРп – приріст власних фінансових ресурсів за рахунок інших джерел;
- ΔІск – приріст обсягу інвестицій, що фінансуються за рахунок власних джерел;
- ДФ – сума дивідендного фонду (фонд виплат відсотків власникам підприємства на вкладений капітал);
- ПУП – обсяг програми участі найманих працівників в прибутку (виплат за рахунок прибутку);
- СП – обсяг соціальних, екологічних та інших програм підприємства, що фінансуються за рахунок прибутку;
- ΔРФ – приріст суми резервного (страхового) фонду підприємства

Ціль цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо підприємство вийшло на цільові показники фінансової структури капіталу, що забезпечують його високу фінансову стабільність.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації є система заходів, яка базується на використанні моделей фінансової підтримки прискореного економічного росту підприємства. Ця система заходів визначає необхідність перегляду окремих напрямків фінансової стратегії підприємства.

Розглянуті методи антикризового управління свідчать про широкий діапазон можливостей фінансової стабілізації підприємства за рахунок використання його внутрішніх механізмів [15].

2.3. Організація системи контролінгу на підприємстві для запобігання кризовим явищам

Експерти у області санації вважають, що фінансове оздоровлення підприємства, та взагалі його нормальне функціонування неможливе без впровадження системи контролінгу. Але, на багатьох вітчизняних підприємствах системи контролінгу є відсутніми, що зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень.

Контролінг – орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників в процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень по всіх функціональних сферах діяльності підприємства.

Головні принципи сучасної філософії контролінгу формулюють так:

1. Верховенство рентабельності: ефективність роботи підприємства є головною метою;
2. Зростання обсягів бізнесу підприємства виправданий лише при збереженні колишнього рівня або зростанні ефективності;

3. Заходи щодо забезпечення зростання прибутковості не повинні підвищувати допустимі рівні ризиків.

Головною задачею контролінгу є побудова ефективної системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень на підприємстві.

Для оптимізації фінансового результату контролінг вирішує такі основні завдання:

- Збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації щодо суб'єкта контролінгу;
- Виявлення та ліквідація «вузьких місць» на підприємстві;
- Забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності;
- Виявлення резервів зниження собівартості продукції;
- Розробка стратегії розвитку підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності;
- Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих;
- Проведення внутрішнього консалтингу;
- Проведення внутрішнього аудиту та координація своєї діяльності з діями незалежних аудиторів.

У теорії та практиці до функцій контролінгу відносять:

– Формування інформаційних каналів та інформаційного забезпечення: контролінг забезпечує керівництво підприємства інформацією для організації та регулювання об'єктів фінансового менеджменту.

– Координація як основна функція контролінгу: вона забезпечує організацію ефективного використання всіх видів ресурсів підприємства.

– Стратегічне планування: розробка стратегії санації включає в себе процес вирішення конфлікту між підприємством та навколишнім середовищем.

– Бюджетування. Розрізняють два методи бюджетування:

- a) традиційне бюджетування – воно орієнтується на показники діяльності, а саме на показники витрат попередніх періодів, які можуть бути невиправдано завищеними;
- b) нуль-базис-бюджетування – в даному методі визначається оптимальний рівень валових витрат підприємства та пріоритетні напрями використання обмежених фінансових ресурсів.

– Контроль та аналіз відхилень: проводиться факторний аналіз відхилень, за допомогою якого визначаються та оцінюються чинники, що зумовили відхилення. При цьому контроль становить базу для виявлення причин появи відхилень та визначення слабких місць на підприємстві.

– Внутрішній аудит та консалтинг: під час підготовки рекомендацій щодо вирішення проблем підприємства служба контролінгу виконує іноді функції.

В процесі виконання своїх функцій служби контролінгу використовують такі методи: спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування, а також деякі специфічні.

До головних специфічних методів контролінгу належать :

- опитування (анкетування);
- факторний аналіз відхилень;
- СОФТ- аналіз (аналіз сильних та слабких місць);
- портфельний аналіз;
- вартісний аналіз;
- аналіз точки беззбитковості;
- нуль-базис бюджетування;
- АВС (XYZ) – аналіз;
- бенчмаркінг.

3. ОЦІНКА КРИЗОВОГО СТАНУ КОНОТОПСЬКОЇ ФІЛІЇ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

3.1. Основна інформація про Конотопську філію ПАТ «Укртелеком»

Публічне акціонерне товариство «Укртелеком» – сучасне підприємство з розвиненою інфраструктурою, яке займає лідируючі позиції на ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку України. Компанія охоплює близько 71% ринку послуг місцевого телефонного зв'язку та 83% ринку послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку.

Компанія бере початок з 1993 року, коли було зареєстроване Українське об'єднання електрозв'язку «Укрелектрозв'язок» (з 1994 року — Укртелеком). До 2011 року – Відкрита Акціонерна Компанія «Укртелеком», з 2011 року – Публічна Акціонерна Компанія «Укртелеком».

Сьогодні Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» – це сучасне підприємство, організаційна структура якого сформована за вертикальним принципом управління фінансами, технологічними процесами, персоналом. До складу товариства входить 33 філії, одну з яких – філію «Утел» було створено у 2005 році за рішенням Загальних зборів акціонерів.

Мережа мобільного зв'язку Укртелекому побудована у відповідності з ліцензійними умовами та працює за технологією UMTS/WCDMA. Даний дозволяє забезпечити практично непомітний перехід з мереж інших операторів на мережу нового стандарту мобільного зв'язку. Абоненти компанії отримують всі необхідні послуги на високому рівні якості, а саме: відеодзвінок, мультимедійні ролики, голосова та відео пошта, високошвидкісний доступ до мережі інтернет, та багато інших послуг.

Укртелеком є учасником (акціонером) низки спільних підприємств та акціонерних товариств, що функціонують на телекомунікаційному ринку України:

- ЗАТ «Елсаком Україна» (мобільний супутниковий зв'язок в системі «Глобалстар») – Укртелекому належить 34% акцій;
- СП «Українська хвиля» (фіксований абонентський радіодоступ) – частка Укртелекому в статутному фонді дорівнює 23,6%;
- ВАТ «Телекомінвест» (розробка та впровадження автоматизованих систем документообігу) – Укртелекому належить 26% акцій;
- ВАТ «Свемон-інвест» – 1,12%;
- ТОВ «Телесистеми України» (фіксований абонентський радіодоступ) – 2,47%.

Компанія надає по всій території України практично всі види сучасних телекомунікаційних послуг, таких як:

- міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок;
- мобільний зв'язок за технологією UMTS/WCDMA
- послуги передавання даних та побудови віртуальних приватних мереж;
- Інтернет-послуги, у т. ч.: комутований та широкополосний доступ до мережі Інтернет для абонентів мережі фіксованого телефонного зв'язку;
- постійне IP-з'єднання по виділеній лінії; апаратний та віртуальний хостінг;
- надання в користування виділених некомутованих каналів зв'язку;
- ISDN;
- відеоконференц-зв'язок;
- проводове мовлення;
- телеграфний зв'язок;
- здійснює діяльність з технічного обслуговування мереж ефірного телемовлення та радіомовлення [7].

Товариство володіє потужною та розгалуженою транспортною мережею з високим ступенем надійності та резервування, яка є основою телекомунікаційної інфраструктури України.

3.2 Аналіз ймовірності банкрутства Конотопської філії ПАТ «Укртелеком»

Для аналізу ймовірності банкрутства Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» у місті Конотоп буде використовуватися систему показників Бівера.

Відомий фінансовий аналітик Вільям Бівер (William Beaver) запропонував свою систему показників для оцінки фінансового стану підприємства з метою визначення ймовірності банкрутства – п'ятифакторну модель, яка містить такі індикатори:

- рентабельність активів;
- питома вага позикових коштів у пасивах;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- частка чистого оборотного капіталу в активах;
- коефіцієнт Бівера (відношення суми чистого прибутку і амортизації до позикових коштів).

Вагові коефіцієнти для індикаторів в моделі У. Бівера не передбачені та підсумковий коефіцієнт ймовірності банкрутства не розраховується. Отримані значення даних показників порівнюються з їх нормативними значеннями для трьох станів фірми, розрахованими У. Бівер для благополучних компаній, для компаній, що збанкрутували протягом року, і для фірм, які стали банкрутами протягом п'яти років.

Перевагами такої моделі є використання показника рентабельності активів і винесення судження про терміни настання банкрутства компанії. З недоліків моделі Бівера варто відзначити:

- відсутність результуючого показника;
- складність інтерпретації підсумкового значення;
- використання застарілих даних.

Розрахунок показників фінансового стану підприємства за допомогою системи показників Бівера, представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Система показників Бівера

Показник	Розрахунок	Значення для даного підприємства	Нормативні значення показника		
			Нормальне фінансове становище	Нестійкий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан
Коефіцієнт Бівера	(Чистий прибуток + амортизація) / Позиковий капітал	0,17	>0,4	≈0,2	<0,15
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / поточні зобов'язання	2,0	>2	(1;2)	<1
Економічна рентабельність	Чистий прибуток / валюта балансу * 100%	5,0	>6	(2;5)	<1
Фінансовий левирдж, %	Позиковий капітал/валюта балансу *100%	16,1	<35	(40;60)	<80
Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними засобами	(Власний капітал - необоротні активи) / оборотні активи	0,5	>0,4	(0,1-0,3)	<0,1

Згідно з даними, наведеними в таблиці 3.1, кілька показників фінансової стійкості вказують на нестійке фінансове становище Конотопської філії ПАТ «Укртелеком». Коефіцієнт поточної ліквідності вказує на недостатню частку покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Коефіцієнт економічної рентабельності показує, що підприємство

недостатньо ефективно використовує ресурси, які знаходяться в її розпорядженні.

Згідно моделі Бівера аналізоване підприємство відноситься до другої групи.

Підприємство не перебуває на стадії банкрутства, але дана ситуація вимагає фінансових заходів, здатних поліпшити його економічне становище. Загроза банкрутства не висока, але дана тенденція не є позитивною і в майбутньому може привести до банкрутства.

Таким чином, ряд коефіцієнтів дозволяє зробити висновок про фінансову нестійкість Конотопської філії ПАТ «Укртелеком». Результати аналізу дозволяють прийти до висновку, що без збільшення обсягу послуг, що надаються, при якому дохід, що залишається в розпорядженні підприємства, перевищить умовно постійні витрати і забезпечить проведення першочергових робіт з доведення до працездатного рівня обладнання та основних фондів, беззбитковий діяльність підприємства неможлива. Фінансовий стан підприємства помітно погіршився. Існують невеликі проблеми з платоспроможністю та діловою активністю, які, якщо вчасно не виправити, можуть привести до банкрутства. У зв'язку з цим підприємству необхідно використовувати механізм фінансової стабілізації [19].

Проаналізувавши в цьому розділі роботу Конотопської філії ПАТ «Укртелеком», можна зробити висновки:

- 1) Лінійно-функціональна організаційна структура управління підприємством мало ефективна і необхідно її реорганізація;
- 2) Фінансовий стан на даний час є нестійким. Це пов'язано з несвоєчасною платою споживачами за надані послуги, залежністю підприємства від місцевого фінансування.
- 3) Розрахунок показників ліквідності та фінансової стійкості аналізованого підприємства також дозволяє зробити висновок про фінансову нестійкість підприємства.

4) Основні проблеми, пов'язані з кредиторською заборгованістю можна обґрунтувати тим, що в галузі час от часу накопичуються негативні тенденції.

В цілому проведений аналіз розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства виявив основні фактори, що впливають на виникнення на ньому кризових явищ. У числі, яких слід відзначити низьку платоспроможність населення; низьку кредитоспроможність і неможливість їх розвитку за рахунок позикових коштів, неефективний менеджмент.

Перераховані проблеми свідчать про необхідність системного підходу до їх вирішення шляхом створення і впровадження системи антикризового управління.

3.3 Заходи щодо поліпшення стану Конотопської філії ПАТ «Укртелеком»

В результаті проведеного аналізу фінансового стану Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» були виявлені недоліки в його діяльності. Нестійкий фінансовий стан компанії, нестача оборотних коштів, зношеність основних фондів, значна дебіторська та кредиторська заборгованість свідчить про те, що підприємство належить до категорії слабкі. Для наочності представимо результати дослідження на рисунку 3.1.

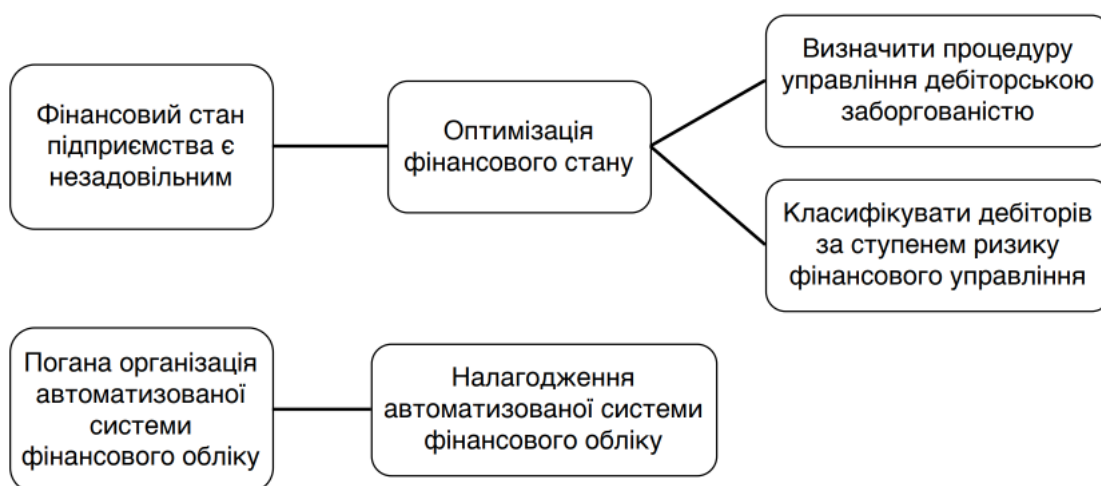


Рисунок 3.1 – Проблеми Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» та шляхи їх вирішення

Розглянемо інструменти вдосконалення фінансового стану Конотопської філії ПАТ «Укртелеком»:

1) Періодичний аналіз стану основних фондів забезпечить своєчасне оновлення і залучення капіталовкладень в них.

2) Збільшення змінних витрат на одиницю послуг і постійних витрат зменшить зону безпеки. Підприємство повинно прагнути до скорочення постійних витрат. Оптимальним вважається такий рівень постійних витрат,

який дозволяє знизити частку постійних витрат на одиницю наданих послуг і збільшити зону безпеки.

3) Маржинальний аналіз дозволить більш детально виявити вплив ціни на прибуток і кількість послуг, що надаються, відповідь на питання, який обсяг продажів може покрити витрати на реалізацію послуг.

4) Успішний розвиток підприємства також залежить від управління оборотними коштами. При цьому головним завданням управління оборотним капіталом є підтримання в оптимальних розмірах загальної величини оборотних коштів.

5) Фінансова стійкість підприємства досягається не тільки за рахунок отримання прибутку, а й за рахунок планування руху фінансового потоку. У цих умовах для управління фінансами пропонується використовувати такі фінансові інструменти: фінансовий аналіз; фінансове планування (розробка бюджету, балансу, динаміки фінансового потоку); управління залученням позикових коштів, основним та оборотним капіталом, інвестиціями [5].

Проблеми управління дебіторською заборгованістю, з якими стикається підприємство, досить типові:

- немає достовірної інформації про терміни погашення зобов'язань компаніями-дебіторами;
- не регламентована робота з простроченою дебіторською заборгованістю;
- відсутні дані про зростання витрат, пов'язаних зі збільшенням розміру дебіторської заборгованості та часу її оборотності;
- функції збору коштів, аналізу дебіторської заборгованості та прийняття рішення про надання кредиту розподілені між різними підрозділами. При цьому не існує регламентів взаємодії і, як наслідок, відсутні відповідальні за кожен етап.

Для управління дебіторською заборгованістю Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» потрібна наступна інформація:

- дані про виставлених дебіторам рахунках, що не сплачені на даний момент;
- час прострочення платежу по кожному з рахунків;
- розмір безнадійної та сумнівної дебіторської заборгованості, оціненої на підставі встановлених внутрішніх нормативів у компанії;
- кредитна історія контрагента (середній період прострочення, середня сума кредиту).

Критичний термін оплати – дата, не пізніше якої повинен бути здійснений платіж за наданим комерційним кредитом. Для того щоб мати можливість контролювати критичний термін оплати, потрібно враховувати тривалість відстрочки платежу, а також дату виникнення дебіторської заборгованості. Моментом виникнення дебіторської заборгованості вважається дата переходу права власності на продукцію від продавця до покупця, встановлена у договорі. В даному випадку це дата підписання договору на надання послуг.

Для спрощення розрахунку критичного терміну оплати можна порекомендувати виділити типові для компанії умови надання відстрочки платежу та реалізувати можливість їх обліку в системі управління дебіторською заборгованістю.

Класифікація дебіторів Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» за ступенем ризику приведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Класифікація дебіторів Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» за ступенем ризику

Споживачі	Сума заборгованості, грн	Питома вага, %	Ступінь ризик
Фізичні особи (побутові споживачі)	645190	77	Дуже високий
Юридичні особи (Організації)	183875	23	Середній
Всього	829065	100	-

Як видно з таблиці 3.2 основними дебіторами Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» є споживачі-фізичні особи, частка заборгованості становить 62%. Отже, дана категорія відноситься до дебіторів з дуже високим ступенем ризику.

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю необхідно розробити та впровадити методичку, в якій повинен бути детально описаний весь процес управління, та повинна міститися інформація про права та обов'язки кожного співробітника організації, залученого в процес управління, повинні бути розроблені форми документів, в тому числі процесуальних, спрямованих на повернення заборгованості, а також повинні бути створені для співробітників такі умови, при яких вони могли б ефективно використовувати свій робочий час та ресурси організації.

Також, з метою вдосконалення фінансового управління Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» були запропоновані наступні заходи:

- використовувати інструменти вдосконалення фінансового стану підприємства;
- керуватися напрямками скорочення рівня дебіторської заборгованості;
- шукати нові джерела для поліпшення фінансового становища підприємства.

Запропоновані заходи дозволять удосконалити фінансове управління підприємства, що в свою чергу позитивно позначиться на фінансових результатах Конотопської філії ПАТ «Укртелеком».

На підставі виявлених проблем в діяльності Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» одним з основних і найбільш радикальних напрямків поліпшення фінансового стану є реструктуризація кредиторської, а також дебіторської заборгованості та ефективне фінансове управління підприємством, а також пошук внутрішніх резервів по збільшенню прибутковості та економічної ефективності його діяльності.

Крім того, в даний час підприємство знаходиться в досить важкому фінансовому становищі, тому можна рекомендувати знизити частку майна невиробничого призначення, що дозволить підвищити оперативність в управлінні активами. Для цього потрібно впровадити заходи, за допомогою яких активи невиробничого призначення трансформуються в оборотні активи.

З метою підвищення рівня рентабельності підприємству необхідно розробити заходи щодо зниження собівартості послуг, що надаються. Позитивний вплив на рівень рентабельності активів власного капіталу може надати прискорення оборотних коштів підприємства [13].

Таким чином, першочерговими заходами, які необхідно прийняти Конотопської філії ПАТ «Укртелеком» наступні:

1. Збільшити власний капітал за рахунок підвищення чистого прибутку
2. Зменшити суму дебіторської заборгованості;
3. Зменшити кредиторську заборгованість за рахунок активізації роботи з кредиторами;
4. Більш ретельно стежити за структурою і динамікою кредиторської заборгованості;
5. Вести безперервний моніторинг, тобто дослідження, стану кредиторської заборгованості;
6. Своєчасно виявляти і усувати негативні тенденції;
7. Постійно контролювати стану розрахунків з покупцями і постачальниками по простроченій заборгованості;
8. Збільшити частку грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень в загальній сумі оборотних коштів;
9. Зменшити частку майна невиробничого призначення в загальній сумі господарських засобів;
10. Проводити ефективну політику управління запасами.
11. Поліпшити фінансові результати діяльності підприємства.

Заповнення «кризової ями» може бути здійснено збільшенням надходження грошових коштів (максимізацією), та зменшенням поточної потреби в оборотних коштах (економією). Збільшення грошових коштів засноване на переведення активів підприємства в грошову форму.

Передбачається, що запропоновані вище заходи по управлінню дебіторською заборгованістю дозволять знизити її рівень приблизно на 40%, виручка підприємства за рахунок додаткових послуг збільшиться на 15%.

Висновки

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Криза може розумітися і як етап у розвитку соціально-економічної системи, необхідний для усунення напруг і нерівноваги в ній. Може виникнути ситуація, при якій механізми, пов'язані з існуючою системою регуляції, виявляються не в змозі змінити несприятливі кон'юнктурні процеси, коли загострюються протиріччя, що розвиваються в надрах важливих інституційних форм, що визначають режим накопичення матеріальних благ. В ході кризи виявляються нежиттєздатними найважливіші закономірності, на яких базуються організація виробництва, перспективи прибуткового використання капіталу, розподіл вартості і структура суспільного попиту. Основне завдання антикризового управління полягала в тому, щоб грамотними рішеннями і методами впливу на всю структурну організацію підприємства реорганізувати її і оптимізувати його бюджет та удосконалити його роботу.

Після того, як було розглянуто теоретичні аспекти антикризового управління підприємством, було визначено мету та завдання даної роботи. Метою є формування стратегії антикризового управління для підприємства Конотопської філії ПАТ «Укртелеком».

На другому етапі виконання роботи було проведено діагностику кризового стану підприємства, були визначені механізми фінансової стабілізації та розглянуто систему контролінгу для запобігання кризовим явищам.

В ході третього етапу була проведена оцінка кризового стану Конотопської філії ПАТ «Укртелеком». Був виконаний аналіз ймовірності банкрутства даного підприємства та визначені заходи щодо поліпшення

фінансового стану Конотопської філії ПАТ «Укртелеком». Для визначених заходів були приведені необхідні докази ефективності їх використання.

Отже, результатом роботи є сформована стратегія антикризового управління для підприємства Конотопської філії ПАТ «Укртелеком».

Список використаної літератури

1. Z-модель Альтмана (Z-счет Альтмана) [Електронний ресурс] – режим доступу: https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/analysis/altman_z_model.html
2. Благодетелева-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств / навчальний посібник. – К.: Південний Центр. – 2006. – 248 с.
3. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. – К.: Ника-Центр; Эльга, 1999 – 592 с.
4. Білошкурський М.В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – №3 (45). – С. 85–89.
5. Бень Т.В., Довбня С.П. проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємств // Економіка України. – 2007 – №1. – С. 37–47.
6. Бляхман А.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента / учебное пособие. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2008 – 257 с.
7. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М., 1996.
8. Герасименко Н.В. Антикризисное управление: информационно-аналитические системы поддержки принятия решений // Проблемы теории и практики управления. – 2007 – №3. – С. 68–78.
9. Досудовая санация [Електронний ресурс] – режим доступу: https://studopedia.ru/9_67309_dosudovaya-sanatsiya.html
10. Єлець О.П. Організаційно-економічні передумови антикризового управління // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – Том 2 – №4 – С. 148–152.
11. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/>
12. Закон України «Про страхування» [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua>
13. Іванюта С.М. Антикризове управління. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 288с.
14. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Кондор, 2008 – 366с.
15. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник – К.: Кондор. 2007. – 272 с.
16. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник. – К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2005 – 824 с.

17. Matsenko, O. & Ovcharenko, D. (2013). The quality of energy resources controlling as a part of effective enterprise management. *Economic Annals-XXI*, 9–10(1), 75–78. [in Russian] URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74620>.
18. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Gorobchenko, D. & Matsenko, O. (2017). Innovations in the context of modern economic transformation processes of enterprise, region, country: the EU experience. *Marketing and management of innovations*, 4, 260-271. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.4-23>.
19. Маценко О. М., Маланчук Т. В., Попов В. С. Економіко-правові основи використання каршерингових бізнес-моделей в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 1. С. 75-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.87.06>. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80478>
20. Melnyk, L., Derykolenko, O., Matsenko, O., Pasyevin, O. & Khymchenko, Y. (2019). Organizational and Economic Potential of Joint Engagement of Venture Capital and Business Process Reengineering in the Marketing Activities of Industrial Enterprises. *Mechanism of Economic Regulation*, 2, 17–29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2018.83.06>. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74898>
21. Бун Е., Мельник Л. Г., Маценко О. М. Трансформація синергетичної основи як провідного фактора Третьої промислової революції. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми : Університетська книга, 2018. С. 151–154, 159–161.
22. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Завдов'єва Ю. М. Конкурентні переваги машинобудівних підприємств в умовах цифрової трансформації. Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку : матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, 18 вересня 2019 р. Одеса : ОНПУ, 2019. С. 43–47. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75236>
23. Інновації на транспорті ЄС у руслі Industry 4.0 / Маценко О. М., Гаврилова В. В., Гайтина М. В., Шиян А. С. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2017. № 4. С. 20–27. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80381>
24. Механизмы финансовой стабилизации предприятия [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.elitarium.ru/finansovaja_stabilizacija/
25. «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» МКУ // <http://www.me.gov.ua>
26. Модель Таффлера [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://1-fin.ru/?id=281&t=978>
27. Мультипликативный дискриминантный анализ [Электронный ресурс] – режим доступа:

- https://studwood.ru/1490949/ekonomika/multiplikativnyu_diskriminantnyu_analiz
28. Мировые кризисы [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.sravni.ru/enciklopediya/info/mirovye-ehkonomicheskie-krizisy/>
 29. Прогнозная модель платежеспособности Спрингейта [Электронный ресурс] – режим доступа: https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/proгноznaja_model_platezh_posobnosti_springejta/13-1-0-39
 30. Санация в механизме антикризисного управления [Электронный ресурс] – режим доступа: https://studme.org/48560/ekonomika/sanatsiya_mehanizme_antikrizisnogo_upravleniya
 31. Стратегия антикризисного управления [Электронный ресурс] – режим доступа: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/107403/1/miranovich_starodubzeva_sbornik%2013_tom2.pdf
 32. Шкарупа О.В., Цупро О.М., Кубатко О.В., Мельник О.І. Екополіс «Еко-Сумщина»: аналіз напрямків реалізації та головних досягнень. Механізм регулювання економіки, 2010. № 1(3). С. 53-62. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3570>
 33. Шкарупа, О.В. Маркетингові стратегії екологічної модернізації соціально-економічних систем [Текст] / О.В. Шкарупа // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 24-25 вересня 2015 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. - Суми : ФОП Ткачов О.О., 2015. - С. 199-200.
 34. Шкарупа О.В. Методологічні засади державного регулювання екологічної модернізації національної економіки [Текст] : дисертація ... д-ра екон. наук, спец.: 08.00.03 - економіка та управління національним господарством / О. В. Шкарупа ; наук. консультант Л.Г. Мельник. — Суми : СумДУ, 2018. — 485 с.
 35. Шкарупа О.В. Прогнозування адекватності процесу екологічної модернізації в системі національної економіки // Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 18. – 2017 р. – С. – 159-163. <http://www.global-national.in.ua/archive/18-2017/32.pdf>
 36. Шкарупа О.В. Бізнес-планування «зеленого» зростання економіки регіону як чинник екологічної модернізації соціально-економічних систем // Механізм регулювання економіки, № 3, 2016 – С. 9-18. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/49523/1/OLENA_V_SHKARUPABusiness_Planning.pdf
 37. Шкарупа О.В. Управління екологічною модернізацією соціально-економічного розвитку регіону // Економічний часопис-XXI №7-8(2) 2015. – С. 57-60. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=300539>

38. Shkarupa, O., Melnyk L.G., Kharchenko M.O. Innovative Strategies to Increase Economic Efficiency of Greening the Economy // Middle-East Journal of Scientific Research 16 (1): 30-37, 2013.
39. Шкарупа О.В. Індикатори екологічної модернізації соціально-економічних систем в контексті зеленого зростання економіки регіону // Механізм регулювання економіки, № 1, 2015 – С. 9-20. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/41826/1/shkarupa_environmental_modernization.pdf
40. Шкарупа О.В., Бурич І.В. Теоретичні аспекти формування та управління портфелем екологічно орієнтованих бізнесів регіону // Маркетинг і менеджмент інновацій, № 1, 2015. – С. 240-252. [file:///D:/Users/User/Downloads/Mimi_2015_1_23%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/User/Downloads/Mimi_2015_1_23%20(1).pdf)
41. Shkarupa, O., Sineviciene, L., Sysoyeva, L. (2018). Socio-economic and Political Channels for Promoting Innovation as a Basis for Increasing the Economic Security of the State: Comparison of Ukraine and the Countries of the European Union. SocioEconomic Challenges, 2(2), 81-93. DOI: 10.21272/sec.2(2).81-93.2018
42. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством / навчальний посібник – К.: Знання – 2009. – 355 с.
43. Штангрет А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Знання, 2007 – 335с.
44. Вплив людського капіталу та інноваційно-інвестиційних показників на еколого-економічну ефективність національних економік [Текст] / О.В. Кубатко, В.О. Ковач, П.А. Денисенко, В.М. Ігнатченко// Механізм регулювання економіки. - 2018. - № 3. - С. 19-29. - <doi.org/10.21272/mer.2018.80.06>.
45. 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>)
46. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
47. Ковальов Б. Л. Науково-теоретичні підходи до аналізу дефініційної основи сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 2. С. 151–159.
48. Ковальов Б. Л. Стратегія сталого розвитку: історична ретроспектива. *Механізм регулювання економіки*. 2009. Т. 1, № 4. С. 192–197. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3513>
49. Кубатко О. В. Екологічні інновації як джерело флуктуацій енергоефективного розвитку національної економіки / О. В. Кубатко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2016. - № 4. - С. 365-376. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_4_32
50. Макаренко, І. О., Бондар, А. В., Гончаренко, О. С., Єльнікова, Ю. В., Євдокимова, А. В., Жиглей, І. В., ... Кучер, С. В. (2020). *Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку*.

- 51.Маценко О. М., Маценко О. І., Кальченко С. О. Соціо-еколого-економічні індикатори сталого водокористування. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 19–30. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49530>
- 52.Маценко О. М., Овчаренко Д. М. Економічні засади підвищення контролю якості енергоресурсів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №3. С. 71–79. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37630>
- 53.Маценко О. М., Німко С. І., Овчаренко Д. М. Методичні засади оцінки еколого-економічної ефективності функціонування малих гідроелектростанцій. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2013. № 4. С. 26-34. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/35024>
- 54.Маценко О. М., Шапочка Ю. М. Економіко-правові аспекти відшкодування економічного збитку. *Механізм регулювання економіки*. 2011.№ 1. С. 242–248. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24558>
- 55.Мельник О. І., Маценко О. М., Пронікова Ж. С. Наукові підходи до удосконалення мотивації екологічно спрямованої діяльності. *Механізм регулювання економіки*. 2012. №3. С. 58–65. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34234>
- 56.Мельник Л.Г., Потравный И.М., Сотник И.Н. Анализ методических подходов к формированию показателей эффективности ресурсопользования. *Экологическое право*. 2009. № 4. С. 18–25.
- 57.МельникЛ. Г., АвдасевВ. Н., КовалевБ. Л. Информационный вектор социально-экономического развития: ретроспективный анализ.*Социально-экономические проблемы информационного общества: монография* / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук М. В. Брюханова. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2010. Вып. 2. С. 776–791.
- 58.Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора экон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
- 59.Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
- 60.Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
- 61.Розвиток виробничого потенціалу машинобудівних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища [Текст] / О.В. Кубатко,

- В.Л. Акуленко, А.А. Іскаков ; За наук. ред. Л.Г. Мельника // *Механізм регулювання економіки*. - 2015. - № 3. - С. 15-22.
62. Сабадаш В. В. Енергетична безпека України: конфліктність геополітичного вибору. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 52–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24474>
63. Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 128–147.
64. Сабадаш В. В. Дослідження впливу енергоресурсних чинників на економічну безпеку. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №2. С. 11–18. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3360>
65. Сабадаш В. В. Тенденції сучасної ресурсної політики у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №2. С. 50–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3130>
66. Сотник І.Н., Могиленець Т.В. Аналіз підходів до економічної оцінки екосистемних послуг. *Механізм регулювання економіки*. 2011. Вип. 2. С. 152–158.
67. Сотник І.М. Формування самовідтворювального еколого-економічного механізму управління ресурсозбереженням. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2011. № 1. С. 5–13.
68. Сотник І.М. Тенденції та проблеми управління дематеріалізацією виробництва і споживання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 62–67.
69. Сотник І.М., Мазін Ю.О. Управління розвитком ринку ресурсозбереження в Україні: проблеми і перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 1. С. 3–8.
70. Сотник І.М. Про макроекономічні наслідки ресурсозбереження. *Економіка України*. 2009. № 10. С. 27–35.
71. Сотник, І. М., Сотник, М. І., Мазін, Ю. О., Чорток, Ю. В., Коблянська, І. І., Горобченко, Д. В., ... Вороненко, В. І. (2017). *Еколого-економічні механізми реалізації потенціалу енерго-та ресурсозбереження національної економіки*. Сумський державний університет
72. Тарановський В. І., Ковальов Б. Л., Портянко А.Г. Науково-методичні підходи до визначення дефініції «екотуризм». *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 30–37. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38650>
73. Чорток, Ю. В., Чорток, Ю. В., Гончаренко, О. С., Гончаренко, А. С., Мельник, Л. Г., & Мельник, Л. Г. (2013). *Забезпечення сталого розвитку регіону на основі дематеріалізації діяльності регіональних логістичних центрів*.
74. Шевцова С.В., Ковальов Б.Л. Науково-методичні підходи до формування сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 230–234.

- 75.Шкарупа, О.В. Організаційно-економічний механізм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств : звіт про НДР (заключний) / Кер. Л.М. Таранюк. - Суми : СумДУ, 2016. - 82 с.
- 76.Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>
- 77.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/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf