



Міністерство освіти і науки України

Мукачівський державний університет

Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму



«Антикризовий менеджмент» :

методичні рекомендації до вивчення дисципліни для здобувачів

освітнього ступеня «Бакалавр»

спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент»)

денної та заочної форм навчання

Мукачево

МДУ 2023

УДК 005:005.334:658(072)(075.8)

*Розглянуто та рекомендовано до друку науково-методичною радою
Мукачівського державного університету*

протокол № 10 від 22.05.2023 р.

*Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту, управління
економічними процесами та туризму*

протокол № 10 від 20.04. 2023 р.

Укладачі

Шашовець Й.П. – к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму МДУ

Рецензент

Черничко Т.В. – д.е.н., професор,

Авт. знак А 72

Антикризовий менеджмент : методичні рекомендації до вивчення дисципліни для студентів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент») денної та заочної форм навчання / укладач : Й. П. Шашовець. – Мукачево: МДУ, 2023. - 57 с. (2,15 д.а.)

Анотація

Методичне видання створене з метою надання допомоги здобувачам в засвоєнні теоретичних знань та оволодінні практичними навичками економічної діагностики кризових процесів та явищ на підприємствах та управління діяльністю в умовах кризи. Представлений матеріал допомагає систематизувати знання з дисципліни, закріпити основні терміни та поняття, якісно підготуватися до практичних занять, здійснити самоконтроль якості засвоєних знань, розвинути та закріпити практичні уміння аналізу системи показників, які характеризують глибину та напрям розвитку кризи на підприємствах.

ЗМІСТ

1. Передмова.....	4
2. Зміст навчальної дисципліни за темами.....	6
3. Тематика семінарських (практичних) занять.....	10
4. Тестові запитання.....	31
5. Індивідуальні ситуативні завдання.....	39
6. Методичні рекомендації щодо розрахунку та аналізу показників господарської діяльності та фінансового стану підприємства (при виконанні індивідуального завдання).....	50
7. Перелік питань для підготовки до заліку	55
8. Рекомендована література.....	57

1. Передмова

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Антикризовий менеджмент» розроблені для здобувачів спеціальності «Менеджмент» денної та заочної форм навчання та спрямовані на формування комплексних теоретичних знань та практичних умінь щодо реалізації функцій управління підприємствами в умовах кризи, а також за невизначеності, нестабільності зовнішнього середовища, підвищеного ступеня ризикованості ведення бізнесу тощо.

Методичні рекомендації передбачають стислий виклад програми курсу «Антикризовий менеджмент», перелік питань для теоретичної підготовки по кожній із тем, основні терміни та поняття, які необхідно засвоїти у процесі вивчення кожної з тем, питання для самоконтролю рівня засвоєння знань, питання для обговорення та дискусій на семінарських заняттях, тестові запитання, а також індивідуальні ситуативні завдання та методичні рекомендації щодо їх виконання, рекомендовану літературу. Методичне видання повинне допомогти здобувачам краще засвоїти теоретичний матеріал, який розглядався на лекційних заняттях, шляхом акцентування уваги на понятійно-категорійному апараті; закріпити практичні уміння щодо діагностики кризових явищ на підприємствах.

Предметом вивчення дисципліни «Антикризовий менеджмент» є : системні та локальні прояви кризових явищ на підприємствах ; чинники, що впливають на появу та розвиток кризових процесів ; інструменти та способи стабілізації фінансового стану підприємств; санація, реструктуризація та організаційно-економічний механізм банкрутства; антикризове управління як система.

Мета навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент» полягає у формуванні системи теоретичних знань і практичних навичок з управління діяльністю в кризових ситуаціях, здійснення в господарюючих суб'єктах основних функцій менеджменту для попередження та усунення наслідків кризових явищ – планування, організації, управління персоналом, комунікацій, мотивації, керівництва, контролю. Мета вивчення дисципліни пов'язана також із необхідністю сформуванню у здобувачів знання і навички управління у кризових ситуаціях, навчитися розв'язувати складні завдання стратегічного значення в ринкових умовах, організовувати системи управління, адекватні вимогам сучасної економіки та стійкі до проявів різного роду кризових явищ.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

- розуміння сутності та специфіки кризової ситуації на підприємстві;

- вивчення основних симптомів кризової ситуації;
- отримання навичок управління в кризових ситуаціях;
- дослідження специфіки виникнення тієї чи іншої локальної кризи на підприємстві;
- розв'язування складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах;
- формування вміння оцінювати і робити відповідні висновки для виходу з кризової ситуації.

У результаті вивчення даної навчальної дисципліни здобувач **повинен знати:**

- характер та форми прояву кризових явищ в економіці;
- економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві;
- методику вибору стратегії розвитку підприємства з урахуванням потенційних кризових явищ;
- основні умови готовності підприємства, його менеджерів і персоналу до подолання кризових явищ;
- сучасні методи та підходи до управління у кризових умовах;
- методику діагностики кризових ситуацій на підприємстві;
- особливості прийняття рішень в організаціях при кризовій ситуації;

Здобувач **повинен вміти:**

- обрати оптимальну стратегію розвитку підприємства в кризовій ситуації;
- обґрунтувати застосування певної організаційної побудови компанії в кризовому стані;
- здійснювати експрес-діагностику стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) кризових ситуацій та явищ;
- скласти прогноз розвитку кризових ситуацій;
- визначати основні напрями подолання кризових явищ на підприємствах різних організаційно-правових форм.

Прослуховування курсу «Антикризовий менеджмент» забезпечить формування системи компетентностей, які є критеріями оцінки якості знань з курсу:

Загальні компетентності : розуміння природи і причин виникнення кризових ситуацій, характеру кризових явищ в економіці; вміння визначати системні та локальні прояви кризових явищ на підприємствах; розуміння основних принципів та засад антикризового управління.

Фахові компетентності : уміння здійснювати оперативну діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства; розуміння особливостей реалізації функцій управління в умовах кризових ситуацій; уміння здійснювати оперативну та стратегічну економічну діагностику та розробляти організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством, виходячи з конкретних умов та глибини прояву кризових явищ на підприємстві.

2. Зміст навчальної дисципліни за темами

Змістовий модуль I. Теоретичні засади антикризового управління в системі менеджменту підприємства

Тема 1. Теоретичні основи визначення змісту категорії «криза»

Загальні поняття про кризу і кризові явища. Загальновизнане уявлення про кризу в розвитку соціально-економічної системи. Наукові підходи до трактування сутності економічних криз. Широкий погляд на кризу. Стабільний стан та криза як потенційний антагонізм в розвитку будь-якої системи.

Причини виникнення криз. Внутрішні та зовнішні, об'єктивні та суб'єктивні причини криз. Природні та техногенні причини.

Види криз: макрокризи та мікрокризи. Класифікація криз. Економічні кризи. Соціальні кризи. Фінансові кризи. Організаційні кризи. Психологічні кризи. Техногенні кризи. Циклічний характер кризових явищ.

Тема 2. Зміст і завдання антикризового менеджменту на підприємствах

Мета і завдання антикризового управління підприємством. Головна проблема управління організацією. Особливості та характеристики виробничих систем : мінливість окремих параметрів, стохастичність, унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах. Наростання нестабільності як основна причина розвитку кризової ситуації.

Реалізація функцій управління в умовах кризових ситуацій. Сутність антикризового управління. Основні ознаки кризового стану підприємницької структури.

Тема 3. Кризовий стан підприємства як об'єкт управління

Системні та локальні прояви кризових явищ на підприємствах. Фази розвитку кризи на підприємствах. Перша фаза - криза ефективності (прихована криза). Друга фаза - криза платоспроможності, її характерні ознаки. Третя фаза - криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність).

Чинники, що впливають на появу та розвиток кризових процесів на підприємстві : зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

Основні складові структурно-логічної схеми кризи : стратегічна криза, криза результату і фінансова криза. Основні ознаки фінансової кризи підприємства.

Тема 4. Діагностика рівня кризового стану підприємства

Задачі та напрями економічної діагностики. Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства. Стратегічна діагностика. Бізнес-діагностика. Діагностика банкрутства як один із напрямів економічної діагностики. Види діагностики кризи розвитку підприємства : внутрішня та зовнішня.

Етапи діагностики кризи розвитку підприємства. Створення інформаційної бази дослідження. Джерела інформації, необхідної для діагностики. Об'єкти дослідження експрес-аналізу фінансового стану підприємства. Дослідження і оцінка потенціалу виживання підприємства.

Методичне забезпечення діагностики кризового стану і загрози банкрутства підприємств. Державні (обов'язкові) і наукові (рекомендаційні) методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства. Підходи до формування узагальнюючого висновку щодо рівня чи загрози кризи.

Тема 5. Управління підприємницькими ризиками як складова антикризового менеджменту

Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах господарювання. Функції ризику у підприємницькій діяльності : інноваційна, регулятивна, захисна, аналітична.

Класифікація ризиків. Види комерційних ризиків : внутрішні та зовнішні. Аспекти прояву ризику: економічний; фінансовий; соціально-психологічний; юридичний. Складові економічного ризику:

Оцінка схильності системи управління до ризиків. Методологія та система показників оцінки ризиків в стратегічному управлінні підприємством.

Шляхи підвищення ефективності управління ризиками.

Змістовий модуль 2. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством

ТЕМА 6. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі антикризового менеджменту

Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Основні показники конкурентоздатності фірми. Внутрішні індикатори розвитку підприємства

як мікросистеми. Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства та його ризикозахищеності.

Інвестиції як чинник підвищення конкурентоздатності фірми. Оцінка рівня менеджменту організації. Оцінка якості продукції. Аналіз людського потенціалу підприємства.

Поняття економічної безпеки підприємства та її взаємозв'язок з антикризовим управлінням. Заходи щодо зміцнення економічної безпеки підприємств.

Тема 7. Життєвий цикл організації та економічна стабільність підприємства

Життєвий цикл організації як системи. Ключові етапи життєвого циклу: поріг нечутливості; становлення; розвиток; зрілість; насичення; спад; банкрутство; ліквідація чи реорганізація. Циклічність розвитку організації.

Поняття стійкості розвитку організації. Стійкість управління як властивість системи. Характеристика факторів, які забезпечують стабільність розвитку організації. Перехідні періоди розвитку підприємства. Криза як переломний момент у розвитку системи.

Підходи до трактування сутності та змісту категорії «економічна стабільність підприємства». Теоретичні засади оцінки фінансової стабільності підприємства. Аналіз конкурентної стійкості підприємства як складової його економічної стабільності.

Тема 8. Банкрутство як правовий механізм регулювання діяльності підприємства

Поняття та сутність банкрутства згідно із законодавством України. Види банкрутства. Найбільш типові причини, що призводять до банкрутства підприємства

Стадії банкрутства господарюючого суб'єкта та їх характеристика. Цілі та принципи процедури банкрутства. Технологія порушення та проведення процедури банкрутства щодо підприємства-боржника та головні етапи її здійснення. Застосування нормативно-правової бази з питань банкрутства.

Зовнішні та внутрішні причини фінансової неспроможності підприємств. Фінансові наслідки виникнення банкрутства.

Тема 9. Фінансова санація неплатоспроможних підприємств

Економічна сутність та завдання фінансової санації. Ініціатори проведення процедури санації. Зміст санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Управління санацією підприємства. Етапи здійснення санації : визначення доцільності і можливості проведення санації ; обґрунтування концепції санації ; визначення напрямку здійснення санації, вибір форми санації. Санація, спрямована на рефінансування боргу. Санація, спрямована на реструктуризацію. Підбір санатора виходячи з обраної форми санації.

Підготовка бізнес-плану санації. Основні складові бізнес-плану санації. Розрахунок ефективності санації.

Тема 10. Стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління

Поняття, зміст та форми реструктуризації. Ситуації, за яких виникає необхідність реструктуризації підприємств. Класифікація масштабів, форм і видів реструктуризації.

Комплекс заходів стратегічної та оперативної реструктуризації підприємства : перетворення сфер діяльності і адаптація структур, перетворення і оптимізація бізнес-процесів, покращення результатів діяльності, заходи з підвищення ліквідності. Етапи корпоративної реструктуризації (реорганізації).

Інструменти аналізу (діагностики), які використовуються під час розробки програми реструктуризації. Критерії та показники оцінки ефективності реструктуризації підприємства.

Тема 11. Організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством

Призначення, цілі та завдання розробки антикризової програми. Програма антикризової діяльності. Класифікація антикризових програм : превентивні та реактивні, рецесійні та наступальні, загальнокорпоративні та департаментальні. Основні етапи формування антикризових заходів підприємства.

Поняття та види внутрішніх джерел фінансової стабілізації. Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника. Трансформація та пролонгація боргу.

3. Тематика семінарських (практичних) занять

Тема 1. Теоретичні основи визначення змісту категорії «криза»

Питання для теоретичної підготовки :

1. Загальні поняття про кризу і кризові явища
2. Наукові підходи до трактування сутності економічних криз.
3. Причини виникнення криз.
4. Види криз

Основні терміни та поняття :

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.

Економічні кризи пов'язані з протиріччями в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства. Це кризи виробництва і реалізації товару, відносин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства та ін.

Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень, наприклад, з приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, відношення до екологічних проблем, з патріотичних почуттів.

Політичні кризи – це криза в політичному устрої суспільства, кризи влади, кризи реалізації інтересів різних соціальних груп в суспільстві.

Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції повноважень та відповідальності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, філій чи дочірніх фірм.

Технологічна криза - це криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях або криза технологічної несумісності виробів чи відторгнення нових технологічних рішень.

Питання для самоконтролю засвоєння знань :

1. Поясніть, що є спільним, а що відмінним між поняттями «криза» та «реcesія».
2. На які умовні групи можна поділити чинники, які призводять до виникнення криз на підприємствах ?
3. Поясніть різницю між загальними і локальними кризами.
4. Наведіть приклади економічних криз та опишіть їх прояви на підприємствах.
5. Що таке організаційні кризи та чому вони вважаються найбільш поширеними у діяльності організацій ?

6. Якими можуть бути причини технологічних криз ?

Питання для обговорення та дискусій :

1. У чому, на вашу думку, проявляється конструктивний вплив кризи на функціонування та розвиток підприємств ? Наведіть конкретні приклади.

2. Які наукові підходи до трактування сутності криз акцентують увагу на тому, що характерною особливістю кризи є періодичність її появи ?

3. Які типи криз, на вашу думку, є найбільш складними з точки зору знаходження способів їх подолання ?

Рекомендована література : [2], [6] ,[12].

Тема 2. Зміст і завдання антикризового менеджменту на підприємствах

Питання для теоретичної підготовки :

1. Сутність та складові антикризового управління
2. Завдання антикризового управління
3. Реалізація функцій управління в умовах кризових ситуацій.
4. Основні ознаки кризового стану підприємницької структури

Основні терміни та поняття :

Керовані процеси - це процеси, які піддаються зміні в певному напрямку при свідомому управлінському впливі на них.

Некеровані - це процеси, які не можна змінити або нейтралізувати з тих чи інших причин.

Кризовий стан підприємства - це стійкий прояв кризових явищ у більшості сфер його діяльності з постійною тенденцією погіршення інтегральних показників діяльності цього суб'єкта господарювання понад критичні значення.

Антикризове управління - це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин.

Стратегічний менеджмент - це управління, спрямоване на реалізацію стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни умов зовнішнього середовища.

Ризик-менеджмент - це управління ризиками, спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуацій у діяльності підприємства ; процес виявлення і оцінки ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для мінімізації ризику.

Бенчмаркінг - це програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентоспроможності компанії.

Реструктуризація компанії - це зміна її структури (бізнес-процесів), а також елементів, що формують її бізнес, під впливом факторів якої зовнішньої, або внутрішнього середовища.

Фінансове оздоровлення підприємства - це сукупність заходів, спрямованих на поліпшення фінансово-економічного становища підприємства з метою запобігання його банкрутству та підвищення конкурентоспроможності.

Управління фінансовою неспроможністю (менеджмент банкрутства) - управління, спрямоване на добровільну або примусову ліквідацію неплатоспроможного підприємства та виплату боргів кредиторам.

Питання для самоконтролю засвоєння знань :

1. Наведіть приклади керованих та некерованих процесів при розгортанні кризи на підприємстві.
2. Назвіть основні складові управління, яке орієнтоване на запобігання кризи.
3. Які напрямки та складові елементи включає управління в умовах ризику (кризовий менеджмент) ?
4. Перерахуйте основні завдання антикризового менеджменту на підприємствах.
5. Якими можуть бути ознаки кризового стану підприємства ?
6. Яке зниження інтегральних показників господарської діяльності підприємства (у %) вважається ознакою розгортання кризи ?

Питання для обговорення та дискусій :

1. Чому, на вашу думку, стратегічний менеджмент структурно входить до комплексу заходів з управління, яке орієнтоване на запобігання кризи ?
2. Поясніть, чому реструктуризація компанії може розглядатися як складовий елемент одночасно двох комплексів антикризового менеджменту : управління, орієнтованого на запобігання кризи, та управління в умовах кризи.
3. Сформулюйте основні особливості антикризового управління у порівнянні з управлінням у звичайних (стабільних) умовах.

Рекомендована література : [1], [2], [7] , [11], [12].

Тема 3. Кризовий стан підприємства як об'єкт управління

Питання для теоретичної підготовки :

1. Системні та локальні прояви кризових явищ на підприємствах.
2. Фази розвитку кризи на підприємствах та їх характеристика.
3. Чинники, що впливають на появу та розвиток кризових процесів на підприємстві
4. Стратегічна криза, криза результату і фінансова криза, їх характеристика.

Основні терміни та поняття :

Локальні кризи - виникають в межах окремих елементів і (або) унаслідок форс-мажорних обставин, але без погіршення режиму функціонування всієї системи.

Системна криза – охоплює усі параметри життєздатності підприємства як системи та загрожує стійкості його подальшого функціонування як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі.

Криза збуту - це криза, викликана невідповідністю об'єму і структури продукції, що виробляється, до об'єму і структури попиту покупців;

Криза діяльності пов'язана з скороченням або захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання, унаслідок чого виникає порушення відповідності між можливостями виробничої системи і реалізацією продукції в рамках вибраної ніші ринку, асортиментної або регіональної політики.

Фінансова криза - це криза, яка проявляє себе в неможливості отримання необхідних фінансових ресурсів, причиною якого є невідповідність між фінансовими характеристиками використання капіталу на даному підприємстві (прибутковістю і ризиком інвестування (кредитування) і вимогами, які висувуються фінансовим ринком і його суб'єктами.

Криза менеджменту - пов'язана з невідповідністю стилю, форм і засобів управління підприємствами його існуючому статусу, стратегічній меті господарювання, якості персоналу тощо.

Криза організації - це криза, причиною якої є невідповідність між організаційно-правовою формою господарювання, формою власності, внутрішньою організаційною структурою управління і об'ємом діяльності підприємства, характеристиками його ресурсного потенціалу.

Криза платоспроможності - визначається як невідповідність між грошовими доходами і витратами підприємства, яке приводить до періодичної або постійної неможливості фінансування діяльності і виконання прийнятих зовнішніх зобов'язань.

Прихована криза (криза ефективності) – це перша стадія (фаза) кризи, яка виявляється у зниженні ефективності діяльності підприємства, яке виявляється через негативну динаміку показників прибутковості обороту і капіталу, тривалість операційного і фінансового циклу підприємства, його ринкову вартість.

Стратегічна криза - характеризується неефективністю виробничого процесу, застарілою системою управління, неадаптованою до внутрішніх і зовнішніх умов, що змінилися, зниженням конкурентоспроможності вироблюваних товарів і послуг, зменшенням обсягів продажів, зростання невиправданих витрат виробництва і реалізації продукції.

Криза ліквідності в класичному значенні виникає через невідповідність структури оборотних коштів джерелам їх фінансування на підприємстві. З іншого боку, вона може бути класифікована як фінансова криза, яка характеризується неплатоспроможністю підприємства у зв'язку із дефіцитом грошових коштів.

Криза результату настає при низькому рівні рентабельності виробництва і характеризується зростанням збитків в результаті виробничої і господарської діяльності підприємства.

Питання для самоконтролю засвоєння знань :

1. У чому полягають відмінності між локальними та системними кризами на підприємствах ?
2. Назвіть типові зовнішні чинники, які призводять до настання кризи на підприємствах.
3. Які внутрішні чинники найбільш часто стають причинами кризового стану суб'єктів господарювання ?
4. Назвіть ознаки прихованої кризи (кризи ефективності) на підприємствах.
5. Що таке криза платоспроможності ? За яких умов відбувається переростання першої фази кризи у наступну – кризу платоспроможності ?
6. Якими можуть бути наслідки третьої фази кризи (кризи розрахунків по боргах) на підприємствах ?

Питання для обговорення та дискусій :

1. Чому, на вашу думку, кризовий стан підприємства розглядається як окремий об'єкт управління в системі менеджменту організацій ?
2. Назвіть найважливіші умови фінансової самостійності підприємства, які гарантують його стійкий стан навіть за умов несприятливих обставин зовнішнього середовища.
3. Чому криза, яка виникає на виробничо-технологічному рівні, вважається найглибшою і такою, яку найбільш складно подолати (на відміну від фінансової кризи) ?

Рекомендована література : [1], [4], [7] , [12].

Тема 4. Діагностика рівня кризового стану підприємства

Питання для теоретичної підготовки :

1. Задачі та напрями економічної діагностики
2. Етапи діагностики кризи розвитку підприємства
3. Методичне забезпечення діагностики кризового стану і загрози банкрутства підприємств.
4. Підходи до формування узагальнюючого висновку щодо рівня чи загрози кризи.

Основні терміни та поняття :

Економічна діагностика – це дослідження, направлене на оцінку стану економічних об'єктів в умовах неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку і перспективних шляхів їх рішення.

Бізнес-діагностика - це ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) і перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.

Діагностика банкрутства - це система цільового фінансового аналізу, направленою на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства, які генерують загрозу його банкрутства в подальшому періоді.

Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства орієнтована на обґрунтування поточних, оперативних управлінських рішень та відстежує ключові сфери діяльності підприємства : фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні і інформаційні потоки, ризики.

Стратегічна діагностика служить оцінці ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідженню стратегічної позиції підприємства по окремих напрямках його діяльності, оцінка сильних і слабких сигналів, які одержує підприємство із зовнішнього середовища.

Методи формулювання висновку щодо рівня чи загрози кризи на підприємствах : індексний, бальний, графічний, статистичний.

Індексний метод формулювання висновку щодо рівня чи загрози кризи - це метод, при використуванні якого окремі оцінні показники переводяться в індекси шляхом порівняння з еталонними значеннями, заздалегідь досягнутими показниками або показниками інших підприємств, з подальшим розрахунком інтегрального індексу.

Бальний метод - полягає в привласненні кожному оціночному показнику певної кількості балів відповідно його фактичному значенню по

спеціально розробленій шкалі оцінювання. Залежно від суми набраних балів формується загальний висновок щодо глибини кризи.

Графічний метод - застосування якого передбачає побудову деякого «поля оцінювання», його розподіл на певні зони, які відповідають певному рівню ризику банкрутства і знаходження положення конкретного підприємства в межах певних зон.

Статистичний метод – це метод, який передбачає використання спеціально розрахованих моделей розрахунку на основі попередньої математичної обробки великого об'єму статистичної інформації щодо діяльності підприємств, які реально стали банкрутами або запобігли цій ситуації.

Питання для самоконтролю засвоєння знань :

1. Назвіть основні задачі економічної діагностики діяльності підприємств.
2. У чому полягає різниця між оперативною та стратегічною економічною діагностикою ?
3. Хто може бути ініціатором зовнішньої діагностики кризи розвитку підприємства ?
4. Коротко охарактеризуйте етапи діагностики кризи розвитку підприємства.
5. Що передбачає створення інформаційної бази дослідження при діагностиці кризи розвитку підприємства ?
6. Що таке експрес-аналіз фінансово-господарського стану підприємства та що є об'єктом дослідження при його здійсненні ?
7. Розкрийте зміст поняття «потенціал виживання підприємства».
8. Охарактеризуйте стан розробки методичного забезпечення діагностики кризового стану і загрози банкрутства.

Питання для обговорення та дискусій :

1. Чому більшість фахівців вважають недоцільним обмеження діагностики криз і загрози банкрутства тільки дослідженням фактичного фінансового стану підприємства ?
2. Від чого, на вашу думку, залежить вибір конкретної методики проведення діагностики фінансового стану і загрози банкрутства ?

Рекомендована література : [2], [5], [7] , [9].

Тема 5. Управління підприємницькими ризиками як складова антикризового менеджменту

Питання для теоретичної підготовки :

1. Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах господарювання
2. Класифікація ризиків.
3. Оцінка схильності системи управління до ризиків
4. Методологія та система показників оцінки ризиків в стратегічному управлінні підприємством.
5. Шляхи підвищення ефективності управління ризиками.

Основні терміни та поняття :

Ризик – це імовірність понести збитки та втрати від обраної стратегії господарської діяльності, ймовірність відхилення від досягнення поставлених цілей.

Внутрішні ризики - виникають внаслідок операційної діяльності підприємств; їх характеризують: рівень собівартості продукції, її якість та надійність; умови збуту; допродажний та післяпродажний сервіс; якість реклами; технічний рівень основних виробничих фондів; рівень забезпеченості обіговим капіталом; співвідношення власних та запозичених коштів; відбір клієнтури; професійний рівень кадрів.

Зовнішні ризики - не пов'язані з безпосередньою діяльністю підприємств, їх клієнтів та контрагентів; до них відносяться: стихійні природні явища, техногенні катастрофи, зловмисні дії третіх осіб, інфляційні процеси, політичні події, розвиток нових технологій, зміни моди та попиту.

Економічний ризик - це ризик утрати конкурентної позиції підприємства внаслідок непередбачених змін в економічному оточенні фірми, наприклад, росту цін на енергоносії, росту процентних ставок за кредити під фінансування оборотних коштів, підвищення митних тарифів і інших аналогічних чинників.

Політичний ризик - ризик понесення збитків або зниження прибули внаслідок змін у державній політиці.

Виробничий ризик - ризик невиконання планованих об'ємів робіт і/або збільшення витрат, обумовлений такими подіями, як аварії і збої устаткування, нестачі виробничого планування і, як наслідок, збільшення поточних витрат підприємства.

Фінансовий ризик - ризик, зв'язаний із здійсненням операцій із фінансовими активами. Включає процентний, кредитний і валютний ризики.

Ризик у підприємстві - ступінь невизначеності результату управлінського рішення або діяльності підприємства в цілому, ймовірність можливих втрат внаслідок питання ризикового випадку.

Господарський ризик - розуміють ймовірність виникнення непередбачуваних майнових або фінансових втрат в ситуації невизначеності умов господарської діяльності підприємства.

Ризик в управлінні (діловий ризик) - це економічна категорія, що характеризує цілеспрямовану діяльність системи управління підприємством в умовах невизначеності, за яких існує ймовірність відхилення від досягнення поставлених цілей.

Абсолютні показники ризику є величиною можливих втрат у вартісному виразі від здійснення ризикованих господарських операцій.

Показники ймовірності виникнення втрат належать до групи відносних показників, вони дають змогу виробляти узагальнену оцінку ризику, приймати рішення про здійснення ризикованих операцій чи відмову від них.

Показники порівняльності рівнів ризику застосовуються при виборі варіантів здійснення господарських операцій, наприклад, вкладення коштів у різні проекти.

Питання для самоконтролю засвоєння знань :

1. Охарактеризуйте основні підходи до трактування сутності ризиків у господарській діяльності.
2. У чому специфіка виробничого ризику господарської діяльності ?
3. Назвіть підвиди фінансових ризиків підприємства.
4. Що таке ризик в управлінні (управлінський ризик) ?
5. Назвіть найбільш поширені внутрішні та зовнішні комерційні ризики.
6. Поясніть зміст схильності до ризику системи управління підприємством.
7. Що таке оцінка ризику та якими способами вона може здійснюватися ?
8. Які види показників належать до системи показників оцінювання ризику ?

Питання для обговорення та дискусій :

1. З чим, на вашу думку, пов'язана розгалужена класифікація видів ризиків у підприємстві ?
2. Чому категорія «економічний ризик» вважається об'єктивно-суб'єктивною ?
3. Обґрунтуйте власне розуміння того, чому у менеджменті керівник, що ухиляється від прийняття ризикових рішень, вважається небажаним для фірми.

Рекомендована література : [4], [5] , [6], [8], [11].

ТЕМА 6. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі антикризового менеджменту

Питання для теоретичної підготовки :

1. Оцінка конкурентоспроможності підприємства
2. Внутрішні індикатори розвитку підприємства як мікросистеми.
3. Інвестиції як чинник підвищення конкурентоздатності фірми.
4. Оцінка рівня менеджменту організації.

Основні терміни та поняття :

Конкурентоспроможність підприємства - це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу. Тобто, конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку.

Конкурентний потенціал підприємства – це реальна, та потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати й обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоздатні вироби, тобто товари, що перевершують за якісно-ціновими параметрами аналоги і користуються більш пріоритетним попитом у споживачів.

Виробничий потенціал — це сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях підприємства виготовляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі.

Збутовий потенціал – це сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту.

Науково-дослідний потенціал – це спроможність фірми розробляти та ефективно впроваджувати різноманітні інновації, яка виражається у різних показниках та факторах, таких як організація і напрямок наукових досліджень, щорічні витрати на НДДКР, число патентів на винаходи, область патентознавства, оцінка можливості заняття фірмою монопольного положення в якій-небудь техніко-технологічній сфері.

Інвестиційний проект - документ, що визначає необхідність здійснення реального інвестування, у якому в загальноприйнятій послідовності розділів викладаються основні характеристики проекту і фінансові показники, зв'язані з його реалізацією.

Чистий приведений дохід - різниця між приведеними до дійсної вартості сумою чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту і сумою інвестиційних витрат на його реалізацію.

Питання для самоконтролю засвоєння знань :

1. Поясніть, що таке конкурентоздатність підприємства та в чому проявляється її високий рівень .
2. Охарактеризуйте взаємозв'язок між антикризовим управлінням та конкурентоспроможністю підприємства.
3. Назвіть основні показники конкурентоздатності фірми, які можуть застосовуватися при оцінці конкурентної позиції компанії на ринку.
4. Які області аналізу можна виділити при обстеженні функції маркетингу і збуту ?
5. Коротко охарактеризуйте методологію проведення аналізу фінансового стану підприємства.
6. Як оцінюють ефективність реалізації інвестиційних проектів ?
7. Що таке рівень управління (менеджменту) і чому йому відводиться ключове місце у системі антикризового менеджменту ?

Питання для обговорення та дискусій :

1. Які напрямки розвитку та підвищення конкурентного потенціалу підприємства можна застосовувати в умовах кризи та нестабільності ?
2. Обґрунтуйте, чому раціональність побудови і функціонування організаційної структури впливає на стійкість підприємства до кризових процесів та явищ ?

Рекомендована література : [4], [7], [9].

Тема 7. Життєвий цикл організації та економічна стабільність підприємства

Питання для теоретичної підготовки :

1. Життєвий цикл організації як системи. Ключові етапи життєвого циклу.
2. Поняття стійкості розвитку організації. Характеристика факторів, які забезпечують стійкість розвитку організації.
3. Підходи до трактування сутності та змісту категорії «економічна стабільність підприємства».
4. Теоретичні засади оцінки фінансової стабільності підприємства.

5. Аналіз конкурентної стійкості підприємства як складової його економічної стабільності

Основні терміни та поняття :

Життєвий цикл підприємства - це сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування. Це загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією, тощо).

Стійкість організації – це її здатність протягом певного часу зберігати показники господарської діяльності в допустимих межах навіть у випадку, якщо зовнішні умови не дозволяють поточній діяльності бути економічно ефективною.

Економічна стабільність підприємства - його здатність в умовах прояву дестабілізаційних чинників бізнес-середовища ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність, формувати якісний стратегічний потенціал, підтримувати заданий рівень конкурентоспроможності та результативності у довгостроковій перспективі з економічною вигодою та фінансовою незалежністю для підприємства. Поняття «економічна стабільність» є ширшим від поняття «фінансової» чи «економічної стійкості», оскільки економічну стабільність підприємства формують дві складові: фінансова та конкурентна стійкість.

Фінансова стабільність підприємства - комплексна категорія, що характеризує стан, структуру та напрями використання фінансових ресурсів підприємства, здатність його виконувати свої зобов'язання, а також ступінь захищеності капіталу від фінансових ризиків та можливість забезпечувати розширення діяльності без збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Конкурентна стійкість – характеристика, яка відображає формування та розвиток стійких конкурентних переваг підприємства, які забезпечуватимуть комерційний успіх у довгостроковій перспективі. Вона включає ефективні конкурентні стратегії, високий рівень конкурентоспроможності продукції, формування та розвиток стійких (довгострокових) конкурентних переваг, гнучкість та адаптивність системи менеджменту підприємства.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж).

Платоспроможність - наявність у підприємства коштів і їх еквівалентів, достатніх для розрахунків по кредиторській заборгованості, що вимагає негайного погашення.

Ліквідність активу - здатність перетворення його в кошти без значних втрат у ціні ; ступінь ліквідності визначається тривалістю періоду, протягом якого це перетворення може бути здійснене. Чим коротше період, тим вища ліквідність даного виду активу.

Питання для самоконтролю засвоєння знань :

1. Охарактеризуйте основні (типові) стадії життєвого циклу організації та процеси, що відбуваються на кожному з них.

2. Охарактеризуйте фактори, які забезпечують стійкість розвитку організації.

3. Назвіть види стійкості підприємства, які виділяють з позицій системного підходу.

4. Розкрийте зміст категорії «економічна стабільність підприємства» та назвіть дві її складові.

5. Перерахуйте та коротко охарактеризуйте ознаки фінансової стабільності підприємства.

6. Яке підприємство можна вважати таким, що має достатній рівень конкурентної стійкості ?

7. У чому може проявлятися збалансованість фінансової системи підприємства ?

8. Що таке конкурентні стратегії, на що вони націлені та як впливають на конкурентні позиції господарюючих суб'єктів ?

Питання для обговорення та дискусій :

1. Чим погляд на організацію крізь призму циклів її розвитку є корисним з точки зору антикризового менеджменту ?

2. Поясніть, чому характер життєвого циклу підприємства пов'язаний із закономірностями та тенденціями ринкової економіки.

3. Чим, на вашу думку, відрізняються конкурентні стратегії, які формуються у кризових умовах чи в умовах макроекономічної рецесії, від стратегій періоду економічного зростання ?

Рекомендована література : [5], [7], [12].

Тема 8. Банкрутство як правовий механізм регулювання діяльності підприємства

Питання для теоретичної підготовки :

1. Поняття та сутність банкрутства згідно із законодавством України. Види банкрутства.
2. Найбільш типові причини, що призводять до банкрутства підприємства.
3. Стадії банкрутства господарюючого суб'єкта та їх характеристика.
4. Технологія порушення та проведення процедури банкрутства.

Основні терміни та поняття :

Банкрутство – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити встановлені у порядку, визначеному Законом, грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Боржник – це суб'єкт підприємницької діяльності, неспроможний виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати.

Кредитор - юридична або фізична особа, а також органи доходів і зборів та інші державні органи, які мають підтверджені у встановленому порядку документами вимоги щодо грошових зобов'язань до боржника.

Реальне банкрутство - нездатність підприємства відновити свою платоспроможність в силу дійсних втрат власного і позикового капіталу, що веде до оголошення такої компанії банкрутом.

Технічне банкрутство (тимчасове, умовне) – це банкрутство, за якого неплатоспроможність підприємства викликана істотним простроченням оплати його зобов'язань на тлі великого обсягу дебіторської заборгованості, затоварення готовою продукцією (у результаті чого сума активів перевершує обсяг боргів), але при цьому юридичного визнання банкрутства можна уникнути шляхом проведення необхідних антикризових заходів, санації боржника.

Кримінальне банкрутство – це банкрутство, метою якого є навмисне заволодіння власністю підприємства. Тут банкрутство виступає у вигляді кримінального бізнесу, пов'язаного зі створенням або придбанням фіктивних боргів і повним усуненням колишнього менеджменту та учасників підприємства від управління ним.

Добровільне банкрутство (за ініціативою боржника) – це вид банкрутства, коли неплатоспроможний боржник подає клопотання до суду про визнання банкрутом, оскільки не може розрахуватися з боргами.

Примусове банкрутство – здійснюється за ініціативою кредитора (або кредиторів), які подають заяву до господарського суду з вимогами примусового стягнення заборгованості з боржника.

Мирова угода у справі про банкрутство – це домовленість між боржником і кредиторами щодо відстрочки та/або розстрочки, а також прощення (списання) кредиторами боргів боржника, яка оформляється угодою сторін.

Питання для самоконтролю засвоєння знань :

1. Сформулюйте визначення банкрутства суб'єкта господарювання відповідно до законодавства України.

2. Назвіть види банкрутства залежно від різного характеру неплатоспроможності підприємств.

3. У яких випадках може йти мова про кримінальне банкрутство підприємства ?

4. Чи можуть бути суб'єктами банкрутства відокремлені структурні підрозділи юридичної особи (філії, представництва, відділення тощо)?

5. Назвіть найбільш типові причини, що призводять до банкрутства підприємств.

6. Які умовні стадії можна виділити у процесі досягнення стану банкрутства ? Що характерне для кожної з цих стадій ?

7. Коротко охарактеризуйте технологію порушення та проведення процедури банкрутства.

Питання для обговорення та дискусій :

1. Поясніть, чому необґрунтоване і незбалансоване розширення господарської діяльності організації досить часто стає причиною її банкрутства .

2. Поміркуйте, у яких випадках стійка фінансова нестійкість не є ознакою обов'язкового досягнення підприємством стану банкрутства .

3. Які переваги, на вашу думку, дає укладання мирової угоди між кредитором та боржником для обох сторін ?

Рекомендована література : [1], [2], [7], [10], [12].

Тема 9. Фінансова санація неплатоспроможних підприємств

Питання для теоретичної підготовки :

1. Економічна сутність та завдання фінансової санації.
2. Ініціатори проведення процедури санації.
3. Зміст санаційних заходів виробничо-технічного характеру.
4. Управління санацією підприємства. Етапи здійснення санації .

Основні терміни та поняття :

Санація боржника – це система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів, активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника.

Санаційний аудит - це причинно-наслідковий аналіз фінансово-господарської діяльності, основною метою якого є оцінка придатності підприємства для санації, визначення глибини фінансової кризи та виявлення можливостей її подолання. Завершується аудит загальною оцінкою санаційної придатності з наступним ухваленням рішення про доцільність санації або ліквідації підприємства.

Програма санації - плановий документ, в якому окреслено основні напрямки та загальні підходи до фінансового оздоровлення підприємства, зазначено, хто буде виступати у ролі санаторів, а також очікувані результати санації .

План санації – документ, у якому деталізовано заходи щодо оздоровлення підприємства, строки відновлення його платоспроможності; план погашення вимог кредиторів з урахуванням черговості, в тому числі, заборгованості з виплати заробітної плати; за наявності державного майна — пропозиції щодо подальшого його використання.

Санація без зміни статусу юридичної особи - здійснюється з метою усунення неплатоспроможності підприємства, якщо його кризовий стан є тимчасовим явищем.

Санація зі зміною статусу юридичної особи підприємства (реорганізація підприємства) - передбачає здійснення процедур зміни форми власності, організаційно-правових форм діяльності тощо. Реорганізацію підприємства проводять у випадку глибокого кризового стану.

Ліквідація банкрута – це судова процедура, яка вводиться у випадку підтвердження неплатоспроможності боржника та відсутності застосування заходів, спрямованих на запобігання визнанню боржника банкрутом.

Питання для самоконтролю засвоєння знань :

1. Коротко сформулюйте мету фінансової санації підприємства.
2. Хто може бути ініціатором здійснення процедури санації ?

3. Назвіть основні (найбільш часто вживані) заходи щодо відновлення платоспроможності боржника.
4. Коротко охарактеризуйте етапи здійснення санації.
5. Яким чином та на основі яких критеріїв здійснюється підбір санаторів?
6. Чим відрізняються оборонна і наступальна концепції здійснення санації підприємства?
7. Які є два основні напрями санації (залежно від масштабів кризи)?
8. Які форми може мати санація, спрямована на рефінансування боргу?
9. Опишіть, у яких формах може відбуватися санація, спрямована на реструктуризацію підприємства.
10. Назвіть основні складові (розділи) бізнес-плану санації.
11. У чому полягає розрахунок ефективності проведеної санації?

Питання для обговорення та дискусій :

1. Обґрунтуйте, чому фінансова санація у багатьох випадках дає ширший перелік економічних вигод як для боржника, так і для його кредиторів, ніж процедура банкрутства.
2. Опишіть, які позитивні наслідки може мати розділення багатогалузевого підприємства як форма санації, спрямованої на реструктуризацію.
3. У чому полягає позитивний для підприємства ефект диверсифікації, який може бути досягнутий у процесі конгломератного злиття з іншим фінансово стійким підприємством?

Рекомендована література : [1], [3], [6], [7], [10], [11].

Тема 10. Стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління

Питання для теоретичної підготовки :

1. Поняття, зміст та форми реструктуризації.
2. Класифікація масштабів, форм і видів реструктуризації.
3. Етапи корпоративної реструктуризації (реорганізації).
4. Інструменти аналізу (діагностики), які використовуються під час розробки програми реструктуризації.
5. Критерії та показники оцінки ефективності реструктуризації підприємства.

Основні терміни та поняття :

Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його розподілу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що буде сприяти фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Стратегічна реструктуризація передбачає глибинні перетворення, що забезпечують довготривалий сталий розвиток підприємства, запас міцності при коливаннях зовнішньої кон'юнктури і порушення рівноваги через внутрішні для підприємства причини; це процес структурних змін, спрямований на підвищення інвестиційної привабливості підприємства, розширення його можливостей щодо залучення зовнішнього фінансування і зростання його вартості.

Оперативна реструктуризація – заходи, спрямовані на окремі проблемні ділянки господарської діяльності та орієнтовані на усунення або коригування негативних явищ чи тенденцій і досягнення часткових та швидких економічних, техніко-технологічних чи фінансових результатів.

Управлінська реструктуризація - пов'язана з підготовкою і перепідготовкою управлінського персоналу з орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування підприємства, зміною його організаційної структури, менеджменту, технологічної, інноваційної і маркетингової політики.

Технічна реструктуризація - заходи, що передбачають забезпечення такого стану підприємства, за якого воно досягає відповідного рівня до виробничого потенціалу, технології, ноу-хау, управлінських навичок, кваліфікації персоналу, ефективних систем постачання й логістики, тобто всього того, що дає підприємству змогу виходити на ринок з ефективною та конкурентоспроможною продукцією.

Економічна реструктуризація - пов'язана з капітальними і поточними витратами, обсягом реалізованої продукції, ціновою політикою, тобто всім тим, що забезпечує досягнення високого рівня рентабельності і господарської діяльності підприємства.

Фінансова реструктуризація - передбачає зміну структури та розмірів власного і позикового капіталу й інших пасивів підприємства, що вплине на формування структури балансу, за якої показники ліквідності і платоспроможності задовольняють вимоги ринку та кредиторів.

Питання для самоконтролю засвоєння знань :

1. Охарактеризуйте, у яких ситуаціях виникає необхідність реструктуризації підприємства.

2. Що таке реструктуризація бізнесу, чим цей вид реструктуризації відрізняється від інших видів ?

3. Що передбачає реструктуризація власності, для яких видів підприємств її застосування є найбільш прийнятним ?

4. Які основні заходи передбачає реструктуризація майнового комплексу, та які переваги для підприємства забезпечує цей вид реструктуризації ?

5. У яких випадках здійснюються заходи з реструктуризації заборгованості ?

6. Назвіть основні заходи стратегічної реструктуризації та завдання, на досягнення яких вона спрямована.

7. Що таке оперативна реструктуризація та на які ділянки та напрямки діяльності підприємства вона може бути спрямована ?

8. Коротко охарактеризуйте етапи здійснення реструктуризації.

9. Назвіть інструменти аналізу, які можуть використовуватися під час розробки програми реструктуризації.

10. На основі яких критеріїв оцінюється ефективність проведених заходів з реструктуризації ?

Питання для обговорення та дискусій :

1. Поміркуйте, чому саме управлінська реструктуризація вважається найбільш складним та рідко застосовуваним на практиці видом реструктуризації ?

2. Яким, на вашу думку, прогресивним новаціям в бізнес-середовищі сприяють процедури фінансової реструктуризації ?

Рекомендована література : [3], [6], [7], [10].

Тема 11. Організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством

Питання для теоретичної підготовки :

1. Призначення, цілі та завдання розробки антикризової програми.

2. Класифікація антикризових програм

3. Поняття та види внутрішніх джерел фінансової стабілізації.

4. Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника.

Основні терміни та поняття :

Антикризова програма - спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, в якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети –попередження або виведення підприємства з кризового стану.

Рецесійні антикризові програми – план дій та заходів, які спрямовані на скорочення сфер і масштабів діяльності, вилучення інвестицій, продаж окремих підрозділів, активів тощо; застосовуються у випадку необхідності згортання обсягів діяльності та зменшення непродуктивних витрат.

Наступальні антикризові програми – передбачають план заходів, що передбачають розвиток сфер та збільшення масштабів діяльності підприємства, вихід на нові ринки збуту, технічне переозброєння з метою нарощування виробничого потенціалу або освоєння нових видів продукції тощо.

Стратегічні антикризові програми – заходи, спрямовані на зміни довгострокових цілей, напрямків діяльності, організаційно-правової форми господарювання, власників, організаційної культури, загальної структури підприємства, його місця розташування тощо.

Тактичні антикризові програми – зміни в ресурсному (кадровому, фінансовому, матеріально-технічному) забезпеченні функціонування підприємства, модифікація виробничої програми тощо (впроваджуються протягом 1–2 років);

Оперативні антикризові програми – заходи «аврального» характеру, спрямовані на недопущення банкрутства підприємства в найближчому майбутньому; представлені реалізацією активів підприємства з метою погашення боргів, веденням переговорів з кредиторами на предмет реструктуризації заборгованості (мають бути впроваджені в перші місяці здійснення антикризової програми).

Оперативний механізм фінансової стабілізації являє собою систему заходів, спрямовану, з одного боку, на зменшення розміру поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань у короткостроковому періоді, а з іншого боку, – на збільшення суми грошових активів, що забезпечують погашення цих зобов'язань.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації – це система заходів, спрямованих на підтримку досягнутого рівня фінансової рівноваги підприємства в тривалому періоді. Стратегічний механізм передбачає використання моделі стійкого економічного зростання підприємства, що забезпечується основними параметрами його фінансової стратегії.

Питання для самоконтролю засвоєння знань :

1. Поясніть, що таке антикризова програма, та з якою метою здійснюється її розробка та впровадження у практику діяльності підприємств.

2. Назвіть основні узагальнюючі показники, які характеризують ефективність впровадження антикризової програми підприємства.

3. Поясніть різницю між превентивними та реактивними антикризовими програмами.

4. Які бувають антикризові програми за сферою та терміном впровадження ?

5. Які види антикризових програм виділяють відповідно до області впровадження антикризових заходів ?

6. Коротко охарактеризуйте стратегічні, тактичні та оперативні види антикризових програм.

7. Поясніть, що таке механізми фінансової стабілізації кризового стану підприємства.

8. Назвіть основні (типові) етапи фінансової стабілізації господарюючого суб'єкта .

9. Назвіть форми фінансової участі кредиторів у санації боржника.

10. Розкрийте зміст реструктуризації заборгованості та форми, у яких вона може здійснюватися.

11. Які переваги та недоліки має така форма участі кредиторів у санації як надання боржнику санаційного кредиту?

12. У чому полягають зміст та особливості мирової угоди як процедури у справі про банкрутство ?

Питання для обговорення та дискусій :

1. Охарактеризуйте місце моделі стійкого економічного зростання підприємства у стратегічному механізмі фінансової стабілізації.

2. Поясніть, у чому полягає принципова відмінність між оперативним та тактичним механізмами фінансової стабілізації кризового стану підприємства.

3. Назвіть чинники, від яких, на вашу думку, залежить рішення кредиторів щодо участі в санації боржника.

Рекомендована література : [2], [4], [6], [7], [9] .

4. Тестові запитання

Тести з курсу «Антикризовий менеджмент» спрямовані на закріплення понятійно-категорійного апарату та систематизацію теоретичного матеріалу, а також на розвиток здатності здобувачів до аналітичного мислення. Тести охоплюють усі теми курсу, сформульовані таким чином, щоб максимально активізувати репродуктивний та творчий пошук здобувачів під час знаходження правильної відповіді на них.

Кожне з тестових запитань передбачає єдину вірну відповідь.

1. Виберіть найбільш повне та точне визначення категорії «криза» :
 - а) це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі ;
 - б) це дисбаланс у фінансових і економічних відносинах учасників господарських процесів ;
 - в) тимчасова фаза, протягом якої відбувається спад господарської активності ;
 - г) зниження платоспроможності та ліквідності підприємства.

2. Кризи, які виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень (працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, персоналу і менеджерів і т. д.), називаються :
 - а) економічними ;
 - б) соціальними ;
 - в) організаційними;
 - г) технологічними.

3. Економічні кризи – це :
 - а) кризи, що виявляються в ділових конфліктах, у виникненні плутанини, безвідповідальності, складності контролю, надмірній бюрократизації управління ;
 - б) кризи технологічної несумісності виробів чи відторгнення нових технологічних рішень ;
 - в) кризи виробництва і реалізації товару, відносин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства ;
 - г) кризи, що виникають при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини, - виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, виникнення небезпечних технологій, нехтування вимогами законів природної рівноваги.

4. Кризи, що виявляються в ділових конфліктах, складності контролю, надмірній бюрократизації управління, нераціональному розподілі повноважень, називаються :
 - а) фінансовими;
 - б) політичними;
 - в) економічними ;
 - г) організаційними.

5. Виберіть найбільш повне та точне визначення категорії «антикризовий менеджмент» :
 - а) це управління ризиками, спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуацій у діяльності підприємства;

б) це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин ;

в) це сукупність заходів, спрямованих на поліпшення фінансового стану підприємства;

г) це зміна структури організації та елементів, що формують її бізнес.

6. Назвіть дві комплексні складові антикризового управління :

а) управління, орієнтоване на запобігання кризи, та управління в умовах кризи (кризис-менеджмент) ;

б) стратегічне та тактичне управління ;

в) ризик-менеджмент та бенчмаркінг ;

г) фінансове оздоровлення (управління процесом фінансового оздоровлення) і менеджмент банкрутства.

7. Що з перерахованого не належить до завдань антикризового менеджменту:

а) вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій ;

б) стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності;

в) оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства);

г) розробка заходів щодо удосконалення системи управління матеріальними ресурсами підприємства.

8. Криза невідповідності між грошовими доходами і витратами підприємства, що приводить до періодичної або постійної неможливості фінансування діяльності і виконання прийнятих зовнішніх зобов'язань, називається :

а) криза діяльності ;

б) криза менеджменту ;

в) криза організації ;

г) криза платоспроможності.

9. Криза, викликана невідповідністю об'єму і структури продукції, що виробляється, до об'єму і структури попиту покупців, називається :

а) криза збуту ;

б) криза менеджменту ;

в) криза організації ;

г) криза платоспроможності.

10. Криза, причиною якої є невідповідність між організаційно-правовою формою господарювання, формою власності, внутрішньою організаційною структурою управління і об'ємом діяльності підприємства, характеристиками його ресурсного потенціалу, називається :

а) криза збуту ;

б) криза діяльності;

в) криза організації ;

г) криза платоспроможності.

11. Криза, пов'язана з невідповідністю стилю, форм і засобів управління підприємствами його існуючому статусу, стратегічній меті господарювання, якості персоналу тощо, називається :

а) криза діяльності ;

- б) криза менеджменту ;
- в) криза збуту;
- г) криза платоспроможності.

12. Криза, яка проявляє себе в неможливості отримання необхідних фінансових ресурсів, невідповідності між фінансовими характеристиками використання капіталу на даному підприємстві і вимогами, які висуваються фінансовим ринком і його суб'єктами, називається :

- а) криза збуту ;
- б) криза менеджменту ;
- в) криза організації ;
- г) фінансова криза.

13. Який із видів економічної діагностики служить оцінці ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідженню стратегічної позиції підприємства по окремих напрямках його діяльності :

- а) бізнес-діагностика
- б) діагностика банкрутства
- в) оперативна діагностика
- г) стратегічна діагностика

14. Ознакою кризового стану підприємства слід вважати падіння основних показників діяльності на :

- а) 15 %
- б) 25 %
- в) 10 %
- г) 40 %

15. Діагностика банкрутства – це :

- а) ретроспективне комплексне дослідження господарської діяльності підприємства, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє ;
- б) оцінка можливих наслідків управлінських рішень, враховуючи ефективність діяльності підприємства ;
- в) система цільового фінансового аналізу, направленою на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства, які генерують загрозу його банкрутства в подальшому періоді ;
- г) аналіз ряду показників, що служать оцінці ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідженню стратегічної позиції підприємства на ринку.

16.Що з перерахованого не є внутрішнім джерелом інформації при проведенні діагностики кризового стану підприємства :

- а) первинна бухгалтерська і оперативна інформація щодо фінансових зобов'язань підприємства ;
- б) кон'юнктурні огляди ринку та публікації у пресі та спеціалізованих виданнях ;
- в) форма № 2 "Звіт про фінансові результати" ;
- г) форма № 5 "Примітки до річної фінансової звітності".

17. Що з перерахованого не є об'єктом дослідження при здійсненні експрес-аналізу стану підприємства :

- а) наявність збитків за наслідками господарсько-фінансової діяльності і їх розміри порівняно з власним капіталом;
- б) наявність кредитів і позик, які не погашені в певний термін, несплачених відсотків по боргах;
- в) об'єми і динаміка сумнівної і простроченої дебіторської заборгованості ;
- г) потенціал виживання (тобто нереалізовані можливості) підприємства.

18. Вибиріть найбільш точне та повне визначення категорії «Ризик у підприємстві» :

- а) ризик, зв'язаний із здійсненням операцій із фінансовими активами ;
- б) ступінь невизначеності результату управлінського рішення або діяльності підприємства в цілому, ймовірність можливих втрат внаслідок настання ризикового випадку ;
- в) ризик понесення збитків або зниження прибутків внаслідок змін у державній економічній політиці ;
- г) ризик, пов'язаний з інфляційними процесами, політичними подіями, розвитком нових технологій , зміною моди та попиту тощо.

19. Ризик невиконання планованих об'ємів робіт, збільшення витрат, обумовлений такими подіями, як аварії і збої устаткування, нестачі виробничого обладнання, збільшення поточних витрат підприємства, називається :

- а) ризик в управлінні ;
- б) фінансовий ризик;
- в) виробничий ризик ;
- г) зовнішній ризик.

20. Загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією, тощо) називається :

- а) перенатальним періодом підприємства ;
- б) періодом зрілості підприємства;
- в) сукупністю фаз розвитку (еволюції) підприємства ;
- г) життєвим циклом підприємства.

21. Зміст категорії «конкурентна стійкість підприємства» **не включає** таку складову як :

- а) ефективні конкурентні стратегії ;
- б) формування та розвиток довгострокових конкурентних переваг ;
- в) здатність підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання ;
- г) гнучкість та адаптивність системи менеджменту підприємства.

22. Що з перерахованого не належить до ознак фінансової стабільності підприємства :

- а) оптимальне співвідношення між власним і позиковим капіталом ;
- б) ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів;
- в) високий рівень конкурентоспроможності продукції ;
- г) забезпеченість витрат стабільними джерелами фінансування.

23. Категорія «економічна стабільність підприємства» включає :

- а) фінансову стабільність та конкурентну стійкість підприємства ;
- б) організаційно-економічну та комунікаційну стійкість;
- в) технологічну стійкість та стійкість зовнішніх зв'язків;
- г) платоспроможність та ліквідність підприємства.

24. Нездатність підприємства відновити свою платоспроможність в силу дійсних втрат власного і позикового капіталу, що веде до оголошення такої компанії банкрутом, це :

- а) технічне банкрутство ;
- б) тимчасове банкрутство ;
- в) реальне банкрутство ;
- г) добровільне банкрутство.

25. Суб'єктом банкрутства не може бути :

- а) держава ;
- б) фізична особа ;
- в) відокремлений структурний підрозділ юридичної особи ;
- г) акціонерне товариство.

26. Під мировою угодою у справі про банкрутство розуміється :

- а) заходи фінансово-економічного характеру, спрямовані на покриття поточних збитків підприємства;
- б) домовленість між боржником і кредиторами стосовно відстрочки та/або розстрочки, а також списання кредиторами боргів боржника ;
- в) реорганізація підприємства, тобто здійснення процедур зміни форми власності, організаційно-правових форм діяльності тощо ;
- г) ліквідація дебіторської заборгованості підприємства.

27. Санація, спрямована на рефінансування боргу, може мати форму:

- а) цільового банківського кредиту;
- б) злиття, що здійснюється шляхом об'єднання підприємства-боржника з фінансово стійким підприємством ;
- в) розділення, в результаті чого кожне нове підприємство отримує статус юридичної особи з майновими правами і обов'язками;
- г) перетворення на відкрите акціонерне товариство.

28. Санація, спрямована на реструктуризацію, може мати форму :

- а) дотації та субвенції за рахунок коштів бюджету ;
- б) цільового банківського кредиту;
- в) реструктуризації короткострокових кредитів у довгострокові ;
- г) злиття, що здійснюється шляхом об'єднання підприємства-боржника з фінансово стійким підприємством.

29. Управління, орієнтоване на запобігання кризи, як складова антикризового менеджменту включає :

- а) реструктуризацію, фінансове оздоровлення, менеджмент банкрутства;
- б) стратегічний менеджмент, ризик-менеджмент, бенчмаркінг і реструктуризацію

;

- в) управління фінансовою неспроможністю та розробку системи дій в умовах кризи ;
- г) аналіз і попередження ризику та вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій.

30. Управління в умовах ризику (кризовий менеджмент) як складова антикризового менеджменту включає :

- а) стратегічний менеджмент, ризик-менеджмент, бенчмаркінг і реструктуризацію;
- б) аналіз і попередження ризику та вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій ;
- в) реструктуризацію підприємства, управління процесом фінансового оздоровлення і менеджмент банкрутства ;
- г) вибір місії підприємства, аналіз ринкових можливостей, розробку стратегії підприємства та шляхів її реалізації.

31. Реструктуризація, пов'язана з підготовкою і перепідготовкою персоналу, зміною його організаційної структури, менеджменту, технологічної, інноваційної і маркетингової політики, називається :

- а) фінансова ;
- б) технічна ;
- в) організаційно-правова ;
- г) управлінська.

32. Вид реструктуризації, що передбачає зміну структури та розмірів власного і позикового капіталу й інших пасивів підприємства з метою впливу на формування структури балансу, за якої показники ліквідності і платоспроможності задовольнятимуть вимоги ринку, називається :

- а) економічна ;
- б) фінансова ;
- в) технічна ;
- г) управлінська.

33. Реструктуризація, яка спрямована на розвиток виробничого потенціалу, технологій, «ноу-хау», управлінських навичок, кваліфікації персоналу, ефективних систем постачання, тобто тих характеристик, що дозволяють виходити на ринок з конкурентоспроможною продукцією, називається :

- а) фінансова ;
- б) технічна ;
- в) організаційно-правова ;
- г) управлінська.

34. Антикризові програми, які передбачають дії, спрямовані на скорочення сфер і масштабів діяльності, вилучення інвестицій, продаж окремих підрозділів, активів, називаються :

- а) рецесійні ;
- б) наступальні ;
- в) превентивні ;
- г) реактивні.

35. Антикризові програми, які передбачають заходи, що спрямовані на розвиток сфер та збільшення масштабів діяльності підприємства, це :

- а) рецесійні ;
- б) наступальні ;
- в) превентивні ;
- г) реактивні антикризові програми.

36. Заходи, розроблені і впроваджені до моменту крайнього загострення проблем та протиріч на підприємствах, які є упереджувальними, зорієнтовані на недопущення формування кризи підприємства, можуть називатися антикризовими програмами :

- а) стратегічними ;
- б) тактичними ;
- в) превентивними ;
- г) реактивними.

37. Внутрішній механізм фінансової стабілізації кризового стану підприємства, який передбачає систему заходів, заснованих на принципі «відсікання зайвого», зменшення розміру поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань та збільшення суми грошових активів, що забезпечують погашення цих зобов'язань, називається :

- а) тактичний ;
- б) оперативний ;
- в) превентивний ;
- г) рецесійний.

38. Внутрішній механізм фінансової стабілізації кризового стану підприємства, який передбачає систему заходів, заснованих на принципі «стиснення» з метою досягнення фінансової рівноваги в майбутньому періоді, називається :

- а) тактичний ;
- б) оперативний ;
- в) превентивний ;
- г) рецесійний.

39. Внутрішній механізм фінансової стабілізації кризового стану підприємства, який передбачає систему заходів, заснованих на використанні «моделі сталого економічного зростання», яка дозволяє закріпити досягнуту на попередньому етапі антикризового управління підприємством фінансову рівновагу в довгостроковій перспективі, називається :

- а) превентивним ;
- б) реактивним ;
- в) стратегічним ;
- г) оперативним.

40. До форм фінансової участі кредиторів у санації боржника відносять :

- а) звернення до господарського суду та мораторій на кредитування ;
- б) участь у ліквідаційній комісії та пролонгація кредитів ;
- в) участь у розробці антикризових програм та укладання мирової угоди ;
- г) реструктуризація наявної заборгованості, зменшення або списання заборгованості, надання санаційних кредитів.

41. У якому з визначень найбільш точно розкрито сутність поняття «санаційний кредит» :

а) спрямована на фінансове оздоровлення середньо- або догострокова позика, яка надається виключно за умови позитивного висновку аудитора про санаційну спроможність підприємства ;

б) пролонгація кредиту, обумовлена затримкою надходжень коштів, за рахунок яких позичальник здійснює платежі за кредитом, через фінансову кризу або інші непередбачені обставини ;

в) спрямована на фінансове оздоровлення середньо- або короткострокова позика яка надається в разі тимчасових фінансових труднощів або недостатньої ліквідності активів підприємства ;

г) складова частина мирової угоди, яка передбачає фінансування кредиторами санаційних заходів виробничо-технічного характеру для поліпшення фінансового стану боржника.

42. Що з перерахованого не належить до ознак санаційного кредиту :

а) надання кредиторами позик за максимальними ставками ;

б) підвищена ризикованість ;

в) вимога кредиторами першокласного кредитного забезпечення з метою мінімізації ризику неповернення позики ;

г) «плаваючі» процентні ставки та можливість пролонгації або реструктуризації заборгованості.

43. Що з перерахованого вважається негативним наслідком надання боржнику санаційного кредиту :

а) зниження рівня ліквідності активів та платоспроможності ;

б) зростання тривалості операційного циклу ;

в) погіршення структури капіталу та зменшення рівня фінансової незалежності підприємства через зростання частки позикового капіталу ;

г) всі перераховані вище ознаки.

5. ІНДИВІДУАЛЬНІ СИТУАТИВНІ ЗАВДАННЯ

На основі аналізу показників фінансової стабільності, ділової активності, структури капіталу, рентабельності, динаміки обсягів виробництва та збуту продукції умовного підприємства (ТОВ «Вектор») необхідно :

а) визначити, чи спостерігаються на підприємстві явища чи тенденції, які свідчать про погіршення його фінансово-господарського стану та про можливість подальшого розвитку та загострення кризи ;

б) якщо кризові явища мають місце, то обґрунтуйте, у якій фазі розвитку кризи знаходиться підприємство ;

в) запропонуйте власне бачення шляхів та способів подолання кризових процесів на даному підприємстві.

Відповідь по кожному з пунктів завдання має бути максимально аргументованою, підкріпленою розрахунками, самостійними висновками та пропозиціями.

Індивідуальне ситуативне завдання виконується в 5 варіантах.

Вхідні дані для розрахунків

ВАРІАНТ 1

Таблиця 1

Загальні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Вектор»

Показники	2020 рік				2021 рік			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	25.326	28.030	32.145	27.500	24.180	25.495	30.113	28.360
Обсяги реалізації продукції, тис. грн.	25.110	27.429	32.580	26.870	25.182	21.755	23.368	21.440
Операційні витрати, тис. грн. У тому числі:	17.309	19.445	18.670	16.886	17.119	19.234	19.728	18.201
- матеріальні витрати	8.670	9.246	9.036	8.122	8.705	9.330	9.707	9.145
- витрати на оплату праці	4.890	4.972	5.160	4.568	5.231	5.787	5.845	5.249
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	790	868	922	908	975	1.245	1.361	1.310
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1579	1653	1627	1711	1664	1698	1745	1782
Рентабельність операційної діяльності, %	12,40	9,69	10,11	10,65	9,45	8,56	9,08	8,33
Рентабельність реалізації, %	17,9	18,6	15,6	18,1	17,6	16,4	16,0	15,3
Чистий прибуток (збиток) *, тис. грн.	-	-	-	169,0	-	-	-	115,8

* фінансовий результат за 2020 та 2021 роки.

Таблиця 2**Показники фінансового стану та ділової активності ТОВ «Вектор»**

Показники	На 01.01.2020	На 31. 12.2020	На 31. 12.2021
1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,58	0,62	0,53
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,48	0,46	0,48
3. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	1,07	1,12	1,14
4. Загальний коефіцієнт покриття	1,75	1,55	1,39
5. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (коефіцієнт ділової активності)	1,80	1,63	1,55
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,27	2,33	2,24
7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,70	5,05	4,98
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,42	3,89	4,05

ВАРІАНТ 2

Таблиця 1

Загальні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Вектор»

Показники	2020 рік				2021 рік			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	44.321	47.290	50.418	54.122	53.179	56.210	58.102	58.186
Обсяги реалізації продукції, тис. грн.	44.179	48.334	45.901	41.630	43.206	39.080	40.503	38.780
Операційні витрати, тис. грн. У тому числі:	27.589	29.445	29.670	30.896	33.119	34.234	38.228	37.991
- матеріальні витрати	13.670	14.211	15.327	17.152	16.861	17.446	18.217	18.145
- витрати на оплату праці	10.230	10.972	11.328	12.119	11.271	11.791	12.365	12.759
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	2.311	1.977	1.890	2.670	2.942	1.767	2.556	2.807
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	4.250	5.661	3.886	4.394	5.227	4.892	6.773	5.540
Рентабельність операційної діяльності, %	10,40	10,10	8,47	9,12	7,86	8,05	7,49	7,22
Рентабельність реалізації, %	14,2	15,6	15,8	12,3	11,4	10,4	11,0	11,3
Чистий прибуток (збиток)*, тис. грн.	-	-	-	480,6	-	-	-	377,0

* фінансовий результат за 2020 та 2021 роки.

Таблиця 2**Показники фінансового стану та ділової активності ТОВ «Вектор»**

Показники	На 01.01.2020	На 31. 12.2020	На 31. 12.2021
1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,62	0,53	0,51
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,55	0,59	0,60
3. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів.	1,23	1,28	1,31
4. Загальний коефіцієнт покриття.	1,35	1,42	1,29
5. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (коефіцієнт ділової активності)	1,85	2,09	1,94
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,22	3,47	2,88
7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,85	4,24	4,16
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,84	1,64	1,53

ВАРІАНТ 3

Таблиця 1

Загальні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Вектор»

Показники	2020 рік				2021 рік			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	14.785	15.228	14.368	13.753	11.539	12.820	11.371	10.406
Обсяги реалізації продукції, тис. грн.	15.277	14.681	13.837	12.685	9.781	9.478	8.839	9.146
Операційні витрати, тис. грн. У тому числі:	6.990	7.328	7.167	6.886	6.559	7.225	6.728	6.461
- матеріальні витрати	3.127	3.346	3.236	3.122	2.985	3.148	3.007	2.679
- витрати на оплату праці	1.290	1.572	1.380	1.325	1.119	1.437	1.356	1.233
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	884	951	807	682	944	1.110	1.362	1.485
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	774	892	911	739	671	828	726	611
Рентабельність операційної діяльності, %	8,90	8,55	9,42	9,65	8,31	7,56	7,84	6,53
Рентабельність реалізації, %	7,9	6,96	6,48	5,83	6,22	6,59	5,15	5,67
Чистий прибуток (збиток) *, тис. грн.	-	-	-	362	-	-	-	-216

* фінансовий результат за 2020 та 2021 роки.

Таблиця 2**Показники фінансового стану та ділової активності ТОВ «Вектор»**

Показники	На 01.01.2020	На 31. 12.2020	На 31. 12.2021
1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,64	0,67	0,59
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,71	0,69	0,76
3. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів.	0,89	0,78	0,73
4. Загальний коефіцієнт покриття.	2,18	2,09	1,85
5. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (коефіцієнт ділової активності)	1,79	1,61	1,74
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,82	2,47	2,32
7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,08	3,77	1,73
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,96	3,52	3,68

ВАРІАНТ 4

Таблиця 1

Загальні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Вектор»

Показники	2020 рік				2021 рік			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	7.218	7.669	8.791	10.311	11.244	11.184	12.683	14.028
Обсяги реалізації продукції, тис. грн.	6.876	7.430	7.806	8.557	7.830	8.695	9.436	9.951
Операційні витрати, тис. грн. У тому числі:	3.683	3.828	4.267	4.536	5.169	5.225	5.844	6.450
- матеріальні витрати	1.168	1.296	1.644	1.947	2.460	2.287	2.538	2.774
- витрати на оплату праці	833	887	1.025	1.254	1.419	1.497	1.550	1.611
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	427	459	603	725	511	568	422	479
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	338	461	530	712	689	783	826	875
Рентабельність операційної діяльності, %	15,30	14,17	15,42	11,72	10,97	10,46	8,84	7,85
Рентабельність реалізації, %	8,90	7,65	6,39	5,83	7,24	6,28	5,79	5,36
Чистий прибуток (збиток) *, тис. грн.	-	-	-	821	-	-	-	460

* фінансовий результат за 2020 та 2021 роки.

Таблиця 2**Показники фінансового стану та ділової активності ТОВ «Вектор»**

Показники	На 01.01.2020	На 31. 12.2020	На 31. 12.2021
1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,41	0,36	0,32
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,52	0,46	0,41
3. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	1,54	1,68	1,73
4. Загальний коефіцієнт покриття	2,45	1,91	1,77
5. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (коефіцієнт ділової активності)	1,79	1,61	1,74
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,57	1,63	1,54
7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,42	3,15	3,32
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,30	2,68	2,13

ВАРІАНТ 5

Таблиця 1

Загальні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Вектор»

Показники	2020 рік				2021 рік			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	6.381	5.785	9.466	5.277	3.974	6.450	7.287	5.149
Обсяги реалізації продукції, тис. грн.	3.689	4.532	4.860	3.257	2.781	4.905	6.315	4.781
Операційні витрати, тис. грн. У тому числі:	3.456	2.968	4.886	2.886	2.159	3.225	3.828	2.761
- матеріальні витрати	1.728	1.479	2.176	1.372	1.124	1.485	1.582	1.311
- витрати на оплату праці	856	842	1.065	728	608	853	932	747
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	242	351	428	257	168	255	483	468
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	196	241	258	174	229	284	345	227
Рентабельність операційної діяльності, %	4,79	5,13	4,48	5,65	4,31	3,84	5,25	3,98
Рентабельність реалізації, %	1,90	3,38	1,48	1,83	2,24	2,59	3,15	3,67
Чистий прибуток (збиток) *, тис. грн.	-	-	-	- 184	-	-	-	-375

* фінансовий результат за 2020 та 2021 роки.

Таблиця 2**Показники фінансового стану та ділової активності ТОВ «Вектор»**

Показники	На 01.01.2020	На 31. 12.2020	На 31. 12.2021
1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,41	0,46	0,37
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,62	0,50	0,43
3. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів.	1,14	1,28	1,41
4. Загальний коефіцієнт покриття.	1, 85	1,68	1,73
5. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (коефіцієнт ділової активності)	2,45	2,07	1,84
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,18	0,96	0,87
7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,08	2,87	2,73
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,24	3,06	3,40

6. Методичні рекомендації щодо розрахунку та аналізу показників господарської діяльності та фінансового стану підприємства (при виконанні індивідуального завдання)

Оцінити фінансово-майновий стан підприємства та ефективність його господарської діяльності, а також визначити, чи мають місце тенденції, які потенційно несуть загрози розгортання кризи, можна за допомогою аналізу основних показників, до яких відносять: дохід від реалізації продукції, обсяги виробництва, операційні витрати, рентабельність, чистий прибуток. Усі показники обов'язково оцінюються у динаміці, тобто предметом аналізу має бути не стільки їх абсолютне значення, скільки тенденції змін, закономірності та причинно-наслідкові зв'язки.

Обсяг реалізації продукції (дохід, виручка від реалізації) є одним з найважливіших показників господарської діяльності підприємства. Він відображає ринкові позиції фірми, обсяги її основної діяльності, а аналіз даного показника в динаміці дає змогу зробити висновок про ефективність функціонування підприємства в цілому. Від величини і динаміки цього показника залежать всі інші фінансово-господарські показники.

Обсяги виробництва аналізують з метою оцінки загальних обсягів діяльності підприємства, рівня використання виробничих потужностей. Обсяг виробництва і реалізації продукції є взаємозалежними показниками і на підприємстві вони повинні бути збалансованими. Незбалансованість обсягу виробництва продукції з її реалізацією негативно характеризує роботу підприємства.

Також значення має оцінювання динаміки операційних витрат та їх співставлення з темпами зростання або скорочення обсягів виробництва. Якщо зростання витрат відбувається випереджаючими темпами порівняно із збільшенням обсягів виробництва, то це є ознакою неефективності виробничої діяльності і може у подальшому стати одною з причин кризового стану підприємства.

Під дебіторською заборгованістю мають на увазі суми оплати за товари чи надані послуги від клієнтів, покупців, замовників підприємства, які на дату звітності чи надання робіт, поставки товарів, ще від них не отримані. Дебіторська заборгованість має значну питому вагу в складі поточних активів та впливає на фінансовий стан підприємства. Понаднормова дебіторська заборгованість, а також її зростання у динаміці, сигналізує про зниження ліквідності активів. Величина дебіторської заборгованості здійснює суттєвий вплив на оборотність капіталу, вкладеного в оборотні активи, а отже, і на фінансовий стан підприємства.

Кредиторська заборгованість — це сукупність боргів суб'єкта господарювання (підприємства, установи, фізичної особи-підприємця)

перед іншими суб'єктами. Кредиторська заборгованість може бути довгостроковою (II розділ пасиву балансу) та поточною (III розділ пасиву балансу).

Поточна кредиторська заборгованість складається із заборгованості постачальникам за одержані від них товарно-матеріальні цінності, заборгованості перед бюджетом за податковими платежами, заборгованості з оплати праці і страхування, авансів покупців у рахунок майбутніх відвантажень та ін. Залежно від умов виникнення кредиторську заборгованість поділяють на допустиму і невинуватану.

Допустимою вважається заборгованість постачальникам за акцептованими платіжними вимогами, непрострочена заборгованість перед бюджетом, з позабюджетних платежів, зі страхування та інших поточних зобов'язань.

До невинуватаної кредиторської заборгованості належать усі види простроченої заборгованості підприємства перед постачальниками, банками, бюджетом, учасниками та іншими контрагентами господарських відносин. Така заборгованість часто є наслідком скрутного фінансового стану, коли відсутні кошти для платежів. Зростання кредиторської заборгованості у динаміці може розцінюватися як ознака настання кризи на підприємстві.

Узагальнюючим показником ефективності господарювання є рентабельність. У загальному розумінні рентабельність – це відношення прибутку до витрат. Показник рентабельності більш достовірно, ніж величина чистого прибутку, характеризує ефективність господарської діяльності, оскільки дає можливість оцінити, наскільки результативними та економічно доцільними є різні види витрат підприємства. У практиці економічного аналізу розраховують різні види рентабельності залежно від того, які саме витрати і який саме результат (дохід, прибуток до оподаткування, чистий прибуток) співставляються та порівнюються.

Рентабельність операційної діяльності розраховується як відношення прибутку від операційної діяльності до величини витрат, одержаних у ході даного виду діяльності (операційних витрат).

$$\text{Рентабельність}_{\text{(оп)}} = \frac{\text{р. 2190 ф. № 2}}{\text{р. 2550 ф. № 2}} \times 100 \%$$

Рентабельність продукції — економічна категорія, що характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг). Визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції.

$$\text{Рентабельність}_{\text{(пр)}} = \frac{(\text{р. 2000 ф. № 2} - \text{р. 2050 ф. № 2})}{\text{р. 2050 ф. № 2}} \times 100 \%$$

Наступним етапом оцінювання фінансово-майнового стану підприємства та діагностики потенційних кризових процесів є аналіз фінансового стану та ділової активності. Аналіз фінансової стабільності дає можливість оцінити, наскільки підприємство готове до погашення своїх боргів і відповісти на запитання, наскільки воно є незалежним з фінансового боку, зростає чи зменшується рівень цієї незалежності, чи відповідає стан активів і пасивів підприємства завданням його фінансово-господарської діяльності.

Найчастіше фінансову стабільність оцінюють за допомогою таких показників як :

1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, підприємства концентрації власного капіталу). Цей коефіцієнт характеризує частку власників підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Його нормативне значення є 0,5 і вище. Розраховується даний показник як відношення власного капіталу до підсумку (валюти) балансу:

$$\text{Коефіцієнт фін. незалежності} = \frac{\text{р. 1495 ф. № 1}}{\text{р. 1900 ф. № 1}}$$

Чим вищим є значення цього показника, тим більше підприємство є фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів, тобто зобов'язання підприємства повністю покриваються власним капіталом, а отже - підприємство є фінансово стійким).

2. Коефіцієнт фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до підсумку (валюти) балансу :

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{(\text{р.1495} + \text{р.1595}) \text{ ф. № 1}}{\text{р.1900 ф. № 1}}$$

Показник характеризує питому вагу усіх джерел коштів, які підприємство може використовувати у своїй поточній господарській діяльності без шкоди для кредиторів, у загальній вартості майна і обмежує використання короткотермінових кредитів для формування майна. Рекомендоване значення становить 0,5 –0,6 і більше.

3. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів. Для розрахунку даного показника обсяг залученого капіталу ділиться на обсяг власного капіталу :

$$\text{Коеф. співв. власних і залучених коштів} = \frac{(\text{р.1595} + \text{р.1695}) \text{ ф. № 1}}{\text{р.1495 ф. № 1}}$$

Бажано, щоб даний коефіцієнт був меншим за 1, тобто власний капітал повинен переважати суму залучених коштів.

Цей коефіцієнт є найзагальнішою оцінкою фінансової стабільності.

4. Загальний коефіцієнт покриття.

Загальний коефіцієнт покриття за балансом розраховується як відношення суми всіх оборотних активів до загальної суми поточних зобов'язань.

$$\text{Коефіцієнт покриття} = \frac{\text{р.1195 ф. № 1}}{\text{р.1695 ф. № 1}}$$

Коефіцієнт покриття показує, чи може підприємство заплатити свої боргові зобов'язання у новому році перетворивши всі активи у гроші, характеризує рівень ризику кредиторів і використовується для попередньої оцінки показника ліквідності.

Оцінка фінансового стану підприємства доповнюється аналізом ділової активності. Під діловою активністю розуміють здатність підприємства раціонально та ефективно використовувати свої ресурси : матеріальні, трудові, фінансові.

5. Найбільш загальне уявлення про ділову активність дає коефіцієнт оборотності капіталу або коефіцієнт ділової активності. Він розраховується відношенням обсягу реалізації продукції або виручки від реалізації продукції до середньої вартості активів підприємства (валюти балансу):

$$\text{Коефіцієнт ділової активності} = \frac{\text{р. 2000 ф. № 2}}{(\text{р.1300 гр.3} + \text{р.1300 гр.4}) \text{ ф. № 1} / 2}$$

Цей показник показує кількість оборотів, що здійснює капітал або активи підприємства протягом звітного періоду, та характеризує ефективність використання ресурсів, незалежно від джерел їх залучення. Чим більша кількість оборотів, тим вища ділова активність підприємства.

Наступним етапом аналізу ділової активності є розрахунок показників, які характеризують оборотність окремих груп активів. Такими показниками є : коефіцієнт оборотності основних засобів, оборотних активів, запасів, дебіторської заборгованості, готової продукції тощо. Аналогічно, як і у випадку оборотності усього капіталу, позитивним напрямком змін для підприємства є збільшення оборотності активів.

6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів обчислюється шляхом ділення чистого доходу від реалізації продукції до середньорічної величини оборотних активів (підсумок II розділу активу балансу).

$$\text{Коефіцієнт оборотності оборотних активів} = \frac{\text{р. 2000 ф. № 2}}{(\text{р.1195 гр.3} + \text{р.1195 гр.4}) \text{ ф. № 1 / 2}}$$

7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості обчислюється шляхом ділення чистого доходу від реалізації продукції до середньорічної величини дебіторської заборгованості (підсумок рядків 1125-1155 активу балансу).

$$\text{К. обор. дебіт.заб.} = \frac{\text{р. 2000 ф. № 2}}{((\text{р.1125}+\dots\text{р.1155 гр.3})\text{гр.3}+(\text{р.1125}+\dots\text{р.1155})\text{гр.4}) \text{ ф.№ 1 / 2}}$$

Оцінка ділової активності передбачає також розрахунок коефіцієнтів оборотності пасивів, зокрема кредиторської заборгованості (К об. кр.заб).

8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується аналогічно : діленням виручки від реалізації продукції на середньорічну кредиторську заборгованість (підсумок рядків 1610-1650 пасиву балансу).

$$\text{Коб. кред.заб.} = \frac{\text{р. 2000 ф. № 2}}{((\text{р.1610}+\dots\text{р.1650 гр.3})\text{гр.3}+(\text{р.1610}+\dots\text{р.1650})\text{гр.4}) \text{ ф.№ 1 / 2}}$$

Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості, можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в компанії. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що компанія використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій. Нормативне значення може відрізнятись залежно від конкретного типу діяльності компанії і оптимальним є порівняння поточної ситуації в сфері управління кредиторською заборгованістю з конкурентами. Також варто розглянути показник в динаміці і оцінити його зміну протягом періоду.

Аналіз згаданих показників є інструментом діагностики кризового стану суб'єкта господарської діяльності, оскільки з його допомогою можна оцінити наявність чи відсутність тенденцій, які свідчать про генерацію внутрішніх загроз для підприємства, які у подальшому можуть перерости у кризу : скорочення обсягів виробництва, труднощі з реалізацією продукції , надмірні обсяги кредиторської та дебіторської заборгованості, низький рівень рентабельності (або збитковості діяльності), незадовільна фінансова стабільність, зниження показників ділової активності тощо.

7. Перелік питань для підготовки до заліку

1. Загальні поняття про кризу і кризові явища
2. Наукові підходи до трактування сутності економічних криз.
3. Причини виникнення криз.
4. Види криз
5. Сутність та складові антикризового управління
6. Завдання антикризового управління
7. Реалізація функцій управління в умовах кризових ситуацій.
8. Основні ознаки кризового стану підприємницької структури.
9. Системні та локальні прояви кризових явищ на підприємствах.
10. Фази розвитку кризи на підприємствах та їх характеристика.
11. Чинники, що впливають на появу та розвиток кризових процесів на підприємстві
12. Стратегічна криза, криза результату і фінансова криза, їх характеристика.
13. Задачі та напрями економічної діагностики.
14. Етапи діагностики кризи розвитку підприємства
15. Методичне забезпечення діагностики кризового стану і загрози банкрутства підприємств.
16. Підходи до формування узагальнюючого висновку щодо рівня чи загрози кризи
17. Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах господарювання
18. Класифікація ризиків.
19. Оцінка схильності системи управління до ризиків
20. Методологія та система показників оцінки ризиків в стратегічному управлінні підприємством.
21. Шляхи підвищення ефективності управління ризиками.
22. Оцінка конкурентоспроможності підприємства
23. Внутрішні індикатори розвитку підприємства як мікросистеми.
24. Інвестиції як чинник підвищення конкурентоздатності фірми.
25. Оцінка рівня менеджменту організації.
26. Життєвий цикл організації як системи. Ключові етапи життєвого циклу.
27. Поняття стійкості розвитку організації. Характеристика факторів, які забезпечують стійкість розвитку організації.
28. Підходи до трактування сутності та змісту категорії «економічна стабільність підприємства».
29. Теоретичні засади оцінки фінансової стабільності підприємства.
30. Аналіз конкурентної стійкості підприємства як складової його економічної стабільності
31. Поняття та сутність банкрутства згідно із законодавством України. Види банкрутства.

32. Найбільш типові причини, що призводять до банкрутства підприємства.
33. Стадії банкрутства господарюючого суб'єкта та їх характеристика.
34. Технологія порушення та проведення процедури банкрутства .
35. Економічна сутність та завдання фінансової санації.
36. Ініціатори проведення процедури санації.
37. Зміст санаційних заходів виробничо-технічного характеру.
38. Управління санацією підприємства.
39. Етапи здійснення санації
40. Підготовка бізнес-плану санації.
41. Поняття, зміст та форми реструктуризації.
42. Класифікація масштабів, форм і видів реструктуризації.
43. Комплекс заходів стратегічної та оперативної реструктуризації підприємства.
44. Етапи корпоративної реструктуризації (реорганізації).
45. Інструменти аналізу (діагностики), які використовуються під час розробки програми реструктуризації.
46. Критерії та показники оцінки ефективності реструктуризації підприємства.
47. Призначення, цілі та завдання розробки антикризової програми.
48. Програма антикризової діяльності. Класифікація антикризових програм.
49. Поняття та види внутрішніх джерел фінансової стабілізації.
50. Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника.

8. Рекомендована література

1. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посіб. / В. І. Борзенко. – Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2016. – 231 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник – К. : ЦУЛ, 2013. – 504 с.
3. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навчальний посібник / М.К. Колісник, П.Г. Ільчук, П.І. Віблій. – К.: Кондор, 2007. – 272 с.
4. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник . 3-тє видання, доповн. і переробл.— Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. – 394 с.
5. Кульчій І. О. Антикризове управління : навчальний посібник .– Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
6. Логвіненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 580 с.
7. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. : Т.С. Пічугіна, Л.І. Безгінова, О.М. Шарапова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2015.
8. Скібіцька Л. І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризний менеджмент: навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 584 с.
9. Скібіцький О.М. Антикризний менеджмент: навчальний посібник / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
10. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник К.: КНЕУ, 2004. 412 с.
11. Тюріна Н.М. Антикризове управління: навчальний посібник / Н.М. Тюріна, Н.С. Кравацка, І.В. Грабовська. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
12. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навчально - методичний посібник для самост. вивч. дисц / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2004. – 196 с.

Навчально-методичне видання

«Антикризовий менеджмент» :

методичні рекомендації до вивчення дисципліни для здобувачів
освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент»)
денної та заочної форм навчання

Укладач :

Шашовець Й.П.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої
продукції ДК № 4916 від 16.06.2015 р.

Редакційно-видавничий відділ МДУ
89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>