

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.О. СУХОМЛИНСЬКОГО**

Кафедра фінансів та обліку

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до самостійної роботи з дисципліни
«Кризис-менеджмент»
для студентів четвертого курсу освітнього ступеня бакалавр
денної та заочної форм навчання
галузі знань: 07 Управління та адміністрування
спеціальностей: 072 Фінанси, банківська справа та страхування
073 Менеджмент

МИКОЛАЇВ-2019

Методичні рекомендації до самостійної роботи з дисципліни «Кризис-менеджмент» для студентів четвертого курсу освітнього ступеня бакалавр денної та заочної форм навчання галузі знань: 07 Управління та адміністрування, спеціальностей: 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 073 Менеджмент / О.В. Гуріна. – Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2019. – 71 с.

Розробник:

Гуріна О.В., доцент кафедри фінансів та обліку МНУ ім. В.О. Сухомлинського, доктор економічних наук, доцент

Методичні рекомендації схвалено на засіданні кафедри фінансів та обліку
Протокол № 3 від «08» жовтня 2019 року

Методичні рекомендації погоджено навчально-методичною комісією
механіко-математичного факультету
Протокол № 3 від «05» листопада 2019 року

Методичні рекомендації погоджено Вченою радою механіко-математичного факультету
Протокол № 5 від «06» листопада 2019 року

Методичні рекомендації затверджено Методичною комісією
Миколаївського національного університету імені В.О.Сухомлинського
Протокол № 3 від «20» листопада 2019 року

ЗМІСТ

1. Загальні положення.....	4
2. Тематичний зміст дисципліни	6
3. Напрямки роботи здобувачів вищої освіти із самостійного вивчення курсу.....	14
4. Зміст роботи здобувачів вищої освіти із самостійного вивчення курсу за темами.....	17
5. Завдання для самостійного опанування окремих питань курсу.....	55
6. Індивідуальне науково-дослідне завдання.....	63
7. Система оцінювання знань студентів.....	66
8. Список рекомендованих джерел.....	69

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Навчальна дисципліна «Кризис-менеджмент» входить до комплексу дисциплін фахової підготовки і відноситься до дисциплін управлінського циклу.

Мета дисципліни «Кризис-менеджмент»: формування системи теоретичних знань і практичних навичок із управління діяльністю в кризових ситуаціях, здійснення в господарських формуваннях основних функцій менеджменту для попередження та усунення наслідків кризових явищ – планування, організації, управління персоналом, комунікацій, мотивації, керівництва, контролю.

Завдання дисципліни «Кризис-менеджмент»:

- визначити сутність та окреслити специфіку кризи та кризової ситуації на підприємстві;
- визначити основні симптоми кризової ситуації на мікро- та макrorівні;
- ознайомити з основами управління в кризових ситуаціях;
- ознайомити із специфікою виникнення цієї чи іншої локальної кризи на підприємстві та способами її запобігання та усунення;
- ознайомити із принципами та механізмами розв'язання складних завдань стратегічного значення в умовах кризи;
- ознайомити із методами оцінки та формування висновків щодо виходу з кризової ситуації.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студент оволодіває такими компетентностями:

Загальні компетентності: здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; навички використання інформаційних та комунікаційних технологій; здатність проведення досліджень на відповідному рівні; здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями; здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

Спеціальні компетентності: здатність до діагностики стану фінансових систем (державні фінанси, у тому числі бюджетна та податкова системи, фінанси суб'єктів господарювання, фінанси домогосподарств, фінансові ринки, банківська система та страхування); здатність застосовувати економіко-математичні методи та моделі для вирішення фінансових задач; здатність застосовувати сучасне інформаційне та програмне забезпечення для отримання та обробки даних у сфері фінансів, банківської справи та страхування; здатність складати та аналізувати фінансову звітність; здатність

виконувати контрольні функції у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

Навчальна дисципліна «**Кризис-менеджмент**» показує, як застосовувати набуті знання до вирішення конкретних виробничих або інших ситуацій, головною метою яких є безкризове, стабільне функціонування відповідних інституцій при будь-яких змінах навколишнього ринкового середовища.

Вивчення дисципліни «**Кризис-менеджмент**» базується на засвоєних дисциплінах: «Менеджмент», «Статистика», «Фінансовий аналіз», «Фінанси», «Гроші та кредит», «Бізнес-планування» та «Інвестування», що в комплексі представляють цілісну систему знань в області сучасних методів, управління в кризових ситуаціях.

II. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Кредит 1. Теоретичні засади кризис-менеджмента

Тема 1. Характеристика кризових явищ в економіці та підприємстві

Поняття кризи і кризових явищ. Основні фактори та циклічність кризових явищ. Загальна класифікація кризових явищ. Процес виникнення та розвитку кризи. Стадії (фази) кризового процесу.

Сутність кризових ситуацій. Зміст і завдання антикризового управління. Особливості виникнення та розвитку кризових явищ. Причини виникнення та розвитку кризових ситуацій і явищ в економіці. Типологія загроз кризових ситуацій, їх залежність від потенційних втрат та дефіциту часу. Класифікація типологічних видів криз.

Поняття стратегічної кризи, локальної кризи. Банкрутство підприємства як результат кризового стану. Точка зору на кризу як галузь нових сприятливих можливостей. Можливі шляхи переходу сприятливої ситуації в кризову та кризової – в сприятливу.

Тема 2. Кризис підприємства і завдання кризис-менеджмента

Види кризових явищ на підприємстві. Багатоваріантність визначення кризових явищ на макро- та мікрорівнях в економіці. Типологія кризових явищ, причин та наслідків їх виникнення: збій, кризова ситуація, локальна криза, системна криза, стратегічна криза, катастрофа. Сутність, загальні та особливі характеристики кризових явищ. Характеристика криз в організації. Виникнення кризових ситуацій та локальних криз. Поняття нормальної та кризової ситуації.

Характерні риси економічного механізму виникнення кризового стану підприємства. Економічна формула кризи. Фактор часу в умовах кризи. Фази розвитку кризи. Концепція експрес-діагностики 7 кризи на підприємстві. Інерційні аспекти опору економічним змінам. Основні складові сили інерції та опору змінам.

Тема 3. Сутність та специфіка антикризового управління на підприємстві

Загальна характеристика антикризового управління підприємством. Основні підходи до подолання кризових явищ на підприємстві. Функції антикризового управління. Методи антикризового управління. Сутність і класифікація методів антикризового управління. Створення системи антикризового управління на підприємствах.

Типи антикризової реакції та антикризового управління (реактивне, активне, планове). Характеристика основних етапів антикризового

управління: діяльність по запобіганню кризи (вплив на збої та кризові ситуації), управління в умовах кризи (вплив на окремі локальні та системні кризи), діяльність по виводу підприємства з кризи (досягнення стабілізації та перехід до зростання). «Оперативна» та «стратегічна» складова АУП.

Кредит 2. Діагностичні процедури виявлення кризового стану та прогнозування ймовірності банкрутства

Тема 4. Діагностика фінансового стану підприємства

Експрес діагностика кризового стану: етапи, методологія здійснення. Визначення об'єктів спостереження «кризового поля», що реалізує загрозу банкрутства господарюючого суб'єкта. Формування системи індикаторів оцінки загрози банкрутства господарюючого суб'єкта. Аналіз окремих сторін кризового фінансового розвитку господарюючого суб'єкта, здійснюваний стандартними методами. Попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта.

Фундаментальна діагностика кризового стану. Методи комплексного фундаментального аналізу.

Комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів. Методика поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств й організацій. Кореляційний аналіз. SWOT-аналіз.

Тема 5. Моделі прогнозування ймовірності банкрутства

Фундаментальний та технічний підхід до прогнозування ймовірності банкрутства. Дискримінантний аналіз. Дискримінантна функція: її побудова. Інтерпретація Z-показника. Висновки щодо ймовірності банкрутства.

Модель Альтмана. Модель Спрингейта. Універсальна дискримінантна функція. Модель Ліса. R-модель прогнозування банкрутства. Модель Таффлера. Модель Фулмера. Модель Депаляна. Модель Чессера.

Тема 6. Діагностика потенціалу виживання підприємств та профілактика кризових ситуацій на підприємстві

Прогноз здатності до нейтралізації поточної загрози банкрутства. Системи попередження кризових явищ. Наявність ситуаційних антикризових планів. Розробка заходів зниження зовнішньої вразливості підприємства. Розробка підготовчих планів для недопущення кризових ситуацій і заходів з їх реалізації. Трансформація організаційних форм управління. Створення ринкової інфраструктури за умов кризової ситуації. Злиття підприємств.

Створення промислово-фінансових груп. Створення дочірніх підприємств. Роль та значення малих підприємств в умовах розвитку сучасної економіки. Створення дивізійних структур управління як напрям подолання кризових явищ. Консалтингові послуги як передумова профілактики криз. Класифікація консультантів. Консалтинговий цикл. Ефективність консалтингових послуг. Проблеми менеджмент-консалтингу в Україні. Розробка профілактичних (передкризових) заходів із напрямів інноваційної активності, фінансово-виробничої діяльності, диверсифікації виробництва, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування кадрового потенціалу.

Кредит 3. Локальні кризи та способи їх подолання

Тема 7. Кризи фінансової системи підприємства

Сутність та місце фінансової кризи в ланцюгу кризових явищ підприємства. Роль фінансів в діяльності підприємства. Багатоваріантність визначення категорії «фінансова криза» на підприємстві. Місце фінансової кризи підприємства у формуванні системної кризи, зв'язок з іншими локальними кризами.

Симптоми, причини та механізм формування фінансової кризи підприємств України. «Сигнали небезпеки» (симптоми), що свідчать про початок та розвиток фінансової кризи підприємства. Причини фінансової кризи українських підприємств. Механізм появи феномену неплатоспроможності; «вузькі місця» у фінансовій системі підприємства, загальні та типові причини неплатоспроможності різних підприємств.

Аналіз фінансового стану підприємства як інструмент запобігання та виводу підприємства з кризи. Види аналізу неплатоспроможності підприємства (зовнішній та внутрішній, «горизонтальний» та «вертикальний»). Нормативна система критеріїв для оцінювання неплатоспроможності: методи розрахунків відповідних показників. Аналіз майна підприємства. Механізм діагностики фінансового стану підприємства. Процедура аналізу грошових потоків підприємства.

Структура та зміст програми щодо фінансового оздоровлення підприємства. Політика ліквідації неплатоспроможності. Ідентифікація стратегічної фінансової кризи підприємства, оцінка можливостей її подолання. Розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства: подолання неплатежів, забезпечення достатнього рівня грошей, економія поточних витрат, реструктуризація кредиторської заборгованості (зокрема, за основним боргом, заборгованостями із пені, фінансовими санкціями тощо). Сутність та механізм проведення

фінансової реструктуризації. Характеристика та варіанти побудови антикризової фінансової стратегії, оцінювання її ефективності. Програма фінансового оздоровлення підприємства.

Антикризові компоненти у діяльності фінансово-економічних підрозділів фірми. Антикризові компоненти у фінансово-економічній підсистемі підприємства як інструмент забезпечення керованості подолання (запобігання) кризи.

Аналіз підсистеми фінансів: проведення юридичного фінансового аудиту вимог і заборгованостей, ранжування боргів; визначення мінімальних та максимальних доходів і витрат за кожним із видів продукції, послуг, визначення прибутковості (збитковості); визначення мінімальних і максимальних витрат на утримання всіх виробничих та управлінських підрозділів (з використанням функціонально-вартісного аналізу); аналіз грошових потоків за кожним із напрямків діяльності; визначення важливості та обсягів різних активів; всебічний аналіз балансу.

Тема 8. Кризи у виробничих системах

Виробнича підсистема підприємства як його найважливіша складова. Аналіз підсистеми виробництва: аналіз усіх видів витрат на виробництво та рівня його ефективності, визначення резервів; аналіз дисбалансу між окремими складовими системи; визначення рівня конкурентності виробництва і окремих підрозділів; визначення ступеня взаємозалежності виробничих підрозділів, що виготовляють різну за рівнем конкурентності продукцію; аналіз рівня наявних «ноу-хау», можливості їх придбання (або продажу); оцінювання рівня можливостей сприйняття потенціалом підприємства інновацій різних типів; визначення термінів і витрат на підготовку й освоєння нових видів продукції і технологій; визначення необхідності та можливостей диверсифікації.

Тема 9. Кризи у збутовій системі

Характеристика механізмів формування локальної « кризи збуту» . Симптоми, причини та механізми формування локальної кризи збуту підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Типологія кризових ситуацій, що призводять до кризи збуту. Ринкові процеси як джерело та внутрішні фактори кризи збуту. Аналіз складу, структури та реалізації продукції, що випускається, рівня конкурентоспроможності продукції. Методи оцінювання обсягів реалізованої продукції, обсягів відвантаженої продукції, особливості оцінки обсягових показників за відсутності виробничої діяльності, оцінювання стабільності системи реалізації продукції, оцінювання

рівня конкурентоспроможності продукції та «портфелю» підприємства. Характеристика способів та підходів до ідентифікації кризи збуту.

Зміст та методи розробки тактичних заходів. Забезпечення функціонування відділів маркетингу та збуту в умовах кризи. Необхідність розробки та впровадження тактичних заходів для призупинення розвитку кризи збуту та ланцюга кризових явищ на підприємстві. Зміст негайних заходів» щодо подолання кризи збуту. Особливості функціонування відділів маркетингу та збуту в умовах кризи. Виникнення стратегічної кризи збуту та роль маркетингу у її подоланні. Можливості та обмеження впливу підприємства на перетворення кризи збуту у системну кризу всього підприємства. Блок схеми механізмів розвитку «керованої» та «некерованої» кризи у системну, стратегічну кризу.

Проведення продуктової реструктуризації та розробка відповідних стратегій стабілізації. Сутність та методи проведення продуктової реструктуризації. «Загрози» для продуктово-товарних стратегій. Характеристика та варіанти побудови антикризової стратегії збуту. Структура, механізми формування та узгодження відповідних планових документів. Антикризові компоненти підсистеми маркетингу та збуту, стосовно забезпечення керованості (запобігання) кризи.

Аналіз підсистеми збуту, маркетингу: аналіз ситуації в освоєних сегментах ринку; визначення СЗГ, суміжних та несуміжних, які можуть бути освоєні підприємством; аналіз рівня конкурентоспроможності; визначення переваг і недоліків системи цін та ціноутворення; оцінювання планів збуту продукції; визначення рівня ефективності наявних та доступних каналів збуту; аналіз переваг і недоліків чинної системи маркетингу.

Тема 10. Кризи управління персоналом

Сутність та місце кризи управління персоналом в організації. Роль і місце персоналу у формуванні, ідентифікації та подоланні кризових явищ взагалі. Місце кризи персоналу у ланцюгу кризових явищ на підприємстві.

Симптоми, причини та механізм формування кризи управління персоналом. Взаємозв'язок конфліктів та системної кризи підприємства; «людська складова» у перетворенні кризових ситуацій у локальні кризи відповідних підсистем, а останніх – у системну стратегічну кризу підприємства. Характеристика типових реакцій

персоналу на розвиток кризових явищ («шок», «відкат-назад», «визнання кризи», «робота по подоланню кризи»).

Запобігання, ідентифікація та подолання кризи управління персоналом. Типологія криз. Оцінка кадрового потенціалу, його відповідності новим умовам господарювання: методи, технологія, основні показники. Основні типи кризи управління персоналом.

Підготовка спеціалістів з антикризового управління та формування «поведінки» персоналу певного типу в організації. Необхідність підготовки фахівців з антикризового управління (санаторів, ліквідаторів, кризових управляючих), характеристики антикризових керівників, особливості підбору та навчання персоналу для підсистем антикризового управління. Методи формування організаційної поведінки персоналу з антикризовою складовою. Мотивація ефективної поведінки в умовах кризи. Стратегії нагромадження людського капіталу, як антикризова стратегія.

Кредит 4. Механізми антикризового управління підприємством

Тема 11. Організаційний механізм антикризового управління

Природа та цілі організаційних змін. Передумови та чинники успішного проведення організаційних змін. Зміни організаційної структури підприємства в умовах кризи. Формування раціональних економічних зв'язків між структурними підрозділами підприємства. Індивідуальний та груповий опір змінам. Управління змінами як засіб подолання кризи в організації. Організація роботи з цінними паперами при антикризовому управлінні. Антикризове управління персоналом. Інноваційний потенціал підприємства та його роль антикризовому управлінні.

Тема 12. Економічний механізм антикризового управління

Оцінка вартості підприємства методами дисконтування. Оптимізація величини статутного капіталу. Апробація методики оцінки акцій в кризових ситуаціях.

Кредит 5. Аналіз та управління ризиком

Тема 13. Управління ризикозахищеністю підприємства

Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах. Невизначеність і ризик. Класифікація ризику. Основні підходи до процесу управління ризиком при кризі на підприємстві. Загальні принципи аналізу ризику. Економічні ризики та економічна безпека підприємства. Оцінка схильності системи до ризику. Якісний аналіз ризику. Кількісний аналіз ризику. Методологія та система показників

оцінки ризику в стратегічному управлінні підприємствами. Шляхи підвищення ефективності управління ризиком на підприємстві.

Тема 14. Система показників кількісної оцінки ступеня ризику

Імовірнісний підхід до оцінювання ризику. Ризик в абсолютному виразі. Ризик у відносному виразі. Використання нерівності Чебишева. Крива ризику. Систематичний і несистематичний ризик.

Тема 15. Прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику

Критерій сподіваного значення. Критерій «сподіване значення – дисперсія». Критерій граничного рівня. Кількісний аналіз прийняття рішень методом дерева цілей. Оптимізація структури портфеля цінних паперів і оцінка ризику. Критерій Лапласа. Критерій Вальда. Критерій Севіджа. Критерій Гурвіца. Критерій Байеса (максимум середнього виграшу). Критерій мінімуму середнього ризику. Критерій Ходжеса-Лемана.

Кредит 6. Прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінні

Тема 16. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством

Стратегічний план як основа стратегічного управління. Сутність, функції та вигоди стратегічного планування. Процес стратегічного планування. Сутність стратегії антикризового управління. Вплив стратегії на успіх підприємництва. Класифікація стратегій антикризового управління підприємством. Організація процесу планування. Методи планування. Визначення впливу зовнішніх загроз та впливу факторів на діяльність підприємства. Процес розробки антикризової стратегії. Визначення стратегічних альтернатив. Вплив стратегічного планування на вдосконалення антикризового управління. Механізм реалізації стратегій.

Тема 17. Стратегічний контролінг та механізми реалізації антикризової стратегії підприємства

Концепція контролінгу як новітньої тенденції ефективного управління. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу. Мета стратегічного контролінгу. Перелік основних цільових параметрів підприємства. Мета оперативного контролінгу. Типові контрольні показники ефективного управління підприємством. Механізм контролінгу на підприємстві.

Механізми реалізації антикризової стратегії підприємства: реструктуризація підприємства. Диверсифікація як стратегія антикризового управління. Різновиди стратегії диверсифікації. Економічна стратегія багатопрофільних об'єднань.

Кредит 7. Санація підприємства

Тема 18. Санація як ключовий інструмент антикризового управління

Економічна суть санації підприємства. Види та форми санації підприємств. Класична модель фінансової санації.

Тема 19. Фінансові джерела санації підприємств

Форми фінансової санації. Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника. Участь персоналу в санації підприємства. Державна фінансова підтримка санації підприємств.

Тема 20. Правове забезпечення санації підприємств

Врегулювання господарських спорів. Необхідність, функції та завдання інституту банкрутства підприємств та порядок оголошення підприємства банкрутом. Задоволення претензій кредиторів. Реорганізація підприємства.

Кредит 8. Антикризове державне управління

Тема 21. Кризи в системі державного управління

Кризи в системі державного управління: ознаки та сутність явища. Причини кризи державного управління. Соціальний вибух. Соціальна напруга.

Механізм здійснення державної влади і кризи системи управління. Зумовленість та сутність криз у системі державного управління. Системна криза державного управління. Профілактика та можливості подолання кризових явищ у сфері державного управління. Механізм здійснення державної влади і кризи системи управління. Особливості антикризового менеджменту в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Тема 22. Антикризовий менеджмент в системі державного управління

Антикризова програма та антикризове управління державою. Зміст та сутність антикризової програми. Національна антикризова програма. Інноваційні та інвестиційні процеси як елементи стратегічного управління

Тема 23. Елементи економічної безпеки держави та регіонів

Основні поняття і принципи економічної безпеки. Економічна безпека держави. Економічна безпека регіону.

ІІІ. НАПРЯМКИ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ІЗ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ КУРСУ «КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ»

3.1 Обсяг та вимоги до самостійної роботи студента

Самостійна робота здобувача є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Навчальний час, відведений для самостійної роботи здобувача регламентується робочим навчальним планом. Зміст самостійної роботи визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача.

Самостійна робота здобувача забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення даної навчальної дисципліни: підручники, навчальні посібники, практикум, методичні матеріали, конспект лекцій тощо. Самостійна робота здобувача над засвоєнням навчального матеріалу з дисципліни «Кризис-менеджмент» може виконуватися в бібліотеці закладу вищої освіти, навчальних кабінетах, а також в домашніх умовах. Навчальний матеріал дисципліни, передбачений робочою програмою і навчальним планом для засвоєння здобувачем у процесі самостійної роботи, виноситься на підсумковий контроль поряд з навчальним матеріалом, який опрацьовувався при проведенні навчальних занять.

3.2. Напрямки самостійної роботи здобувача вищої освіти.

Самостійна робота здобувача включає декілька основних напрямків.

3.2.1. Вивчення будь-якої навчальної дисципліни слід починати із засвоєння її понятійного апарату. За кожним поняттям або категорією кризис-менеджменту стоять певні процеси та явища, що досліджує дана наука. Тому перше, що необхідно зробити здобувачеві у процесі самостійного вивчення окремої теми дисципліни – це засвоїти поняття та зрозуміти їхню сутність. Без правильно та лаконічно сформульованого означення тієї чи іншої категорії неможливе подальше поглиблення знань та набуття певних навичок розв'язання практичних завдань. Для полегшення роботи над понятійним апаратом та кращого його засвоєння здобувачеві рекомендується самостійно складати короткий конспект того чи іншого питання. Його обов'язково слід починати з визначення основних категорій, які використовуються у дослідженні певної проблеми.

Інформаційними джерелами для засвоєння сутності основних категорій є підручники та економічні словники, різноманітні видання яких здійснені останнім часом масовими накладками та які є в будь-якій бібліотеці.

Контроль над засвоєнням понятійного апарату здійснюється на практичних заняттях, а також у процесі перевірки та захисту індивідуальних контрольних робіт та у процесі підсумкового контролю.

3.2.2. Засвоєння теоретичного матеріалу основ кризис-менеджменту передбачає самостійне вивчення здобувачами підручників та навчальних посібників.

3.2.3 На особливу увагу заслуговує також необхідність засвоєння та запам'ятовування усіх необхідних для розрахунків формул і правил, які використовуються як для розв'язання навчальних задач, так і реальних практичних завдань.

3.2.4. Важливою формою самоконтролю знань здобувачів у ході самостійного вивчення дисципліни є тестування. Можна рекомендувати здобувачам перевіряти рівень засвоєння навчального матеріалу за допомогою тестів, приведених у методичних рекомендаціях до практичних занять. Тести містять одну правильну відповідь, яку здобувач повинен не тільки вибрати, але й уміти обґрунтувати.

Підбиваючи підсумок щодо рекомендацій і теоретичного вивчення матеріалу дисципліни «Кризис-менеджмент», слід зауважити, що тільки послідовне проходження здобувачем перелічених етапів вивчення окремих питань з подальшою систематизацією знань дає змогу якісно засвоїти матеріал та використовувати набуті знання в управлінській практиці.

3.2.5. Результатом засвоєння теоретичного матеріалу має стати набуття навичок практичного застосування теоретичних знань для розв'язання конкретних управлінських завдань, аналізу конкретної економічної ситуації та регулювання виробничої діяльності відповідно до тих чи інших економічних обставин в умовах кризи або передкризового стану. З огляду на це, особливе місце у вивченні курсу кризис-менеджмент належить аналізу практичних ситуацій. Типові практичні ситуації курсу кризис-менеджмент передбачають самостійне їх розв'язання здобувачами на основі засвоєного теоретичного матеріалу. Правильність самостійного виконання задач можна перевірити на практичних заняттях, а також

на консультаціях, передбачених навчальним планом та розкладом занять.

Робота з комплектами завдань для підготовки до практичних занять набуває великого значення при підготовці до семестрового контролю та модульних контрольних робіт, оскільки до іспиту включено завдання, аналогічні тим, що мають бути засвоєні здобувачами у ході самостійної роботи та проведення практичних занять.

Можна рекомендувати усім здобувачам з метою кращого з'ясування окремих питань кризис-менеджменту у процесі підготовки до семестрового контролю самостійно виконувати завдання, які містять варіанти індивідуальної контрольної роботи, оскільки форма завдань та їхній зміст відповідають завданням, які включено до іспиту.

IV. ЗМІСТ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ІЗ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ КУРСУ «КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ» ЗА ТЕМАМИ

КРЕДИТ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТА ТЕМА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ ТА НА ПІДПРИЄМСТВІ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Надавати визначення кризи, кризового стану.
2. Розуміти причини виникнення та розвитку кризових ситуацій і явищ в економіці.
3. Пропонувати шляхи переходу сприятливої ситуації в кризову та кризової – в сприятливу.
4. Описувати стадії (фази) кризового процесу.
5. Обґрунтовувати власну точку зору на кризу як галузь нових сприятливих можливостей.
6. Класифікувати типологічні види криз.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Скласти схему: «Стадії (фази) кризового процесу».

Завдання 2. Скласти таблиці: «Процес виникнення та розвитку кризи», «Класифікація типологічних видів криз».

Завдання 3 (підготувати есе): «Причини виникнення та розвитку кризових ситуацій і явищ в економіці», «Точка зору на кризу як галузь нових сприятливих можливостей», «Можливі шляхи переходу сприятливої ситуації в кризову та кризової – в сприятливу».

Теми рефератів:

1. Кризи їх діагностика: сутність, симптоми і можливі наслідки на підприємстві.
2. Регулювання кризових ситуацій на підприємствах.
3. Оцінка кризових і передкризових станів підприємств.
4. Роль уряду в антикризовому регулюванні.
5. Рейнжиніринг як складова антикризового управління.
6. Методи та прийоми антикризового управління.
7. Інновації в антикризовому управлінні.
8. Прогнозування в антикризовому управлінні.
9. Маркетинг як складова антикризового управління.
10. Інноваційна антикризова діяльність на підприємстві.

Індивідуальне завдання:

Реєстрація на сайтах: smida.gov.ua, finalon.com; ознайомлення із структурою та можливостями сайтів.

ТЕМА 2. КРИЗИС ПІДПРИЄМСТВА І ЗАВДАННЯ КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТА

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Наводити класифікацію кризових явищ.
2. Давати визначення поняття «кризове явище» з урахуванням його багатоваріантності та з точки зору змістовного підходу.
3. Характеризувати причини та наслідки виникнення кризових явищ.
4. Розуміти економічний механізм виникнення кризового стану підприємства.
5. Прогнозувати можливі наслідки у разі виникнення кризи.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Скласти таблиці: «Багатоваріантність визначення кризових явищ на макро- та мікрорівнях в економіці», «Типологія кризових явищ, причин та наслідків їх виникнення: збій, кризова ситуація, локальна криза, системна криза, стратегічна криза, катастрофа».

Завдання 2 (підготувати есе): «Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства», «Інерційні аспекти опору економічним змінам».

Теми рефератів:

1. Економічний механізм та причини виникнення кризи у збутовій системі підприємства.
2. Причини та наслідки фінансової кризи підприємства.
3. Економічний механізм виникнення кризи постачання.
4. Шляхи попередження та запобігання виробничо-технологічної кризи.
5. Обґрунтування кризи як закономірного етапу розвитку соціально-економічної системи.
6. Організаційна криза та шляхи її подолання.
7. Криза та її роль в процесах соціально-економічного розвитку держави, регіону, підприємства.
8. Світова економічна криза: історичні передумови, фактори, наслідки.
9. Історія успішного подолання кризи (на прикладі однієї чи декількох компаній).
10. Вибір стратегії розвитку підприємства як засіб подолання кризових явищ.

Індивідуальне завдання:

1.3 використання можливостей сайту smida.gov.ua обрати 2 підприємства (в подальшому «робочі» підприємства) та зробити їх організаційно-економічну характеристику (також можна використовувати сайти «робочих» підприємств.

2. За обраними «робочими» підприємствами провести SWOT-аналіз з виявленням сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства. Розробити стратегії подальшого розвитку.

ТЕМА 3. СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Наводити загальну характеристику антикризового управління підприємством.

2. Розкривати основні підходи до подолання кризових явищ на підприємстві.

3. Визначати функції та методи антикризового управління.

4. Проектувати системи антикризового управління на підприємствах.

5. Розрізняти типи антикризового управління (реактивне, антисипативне, активне).

6. Характеризувати основні етапи антикризового управління (діяльність по запобіганню кризи (вплив на збої та кризові ситуації), управління в умовах кризи (вплив на окремі локальні та системні кризи), діяльність по виводу підприємства з кризи (досягнення стабілізації та перехід до зростання)).

7. Визначати та характеризувати «оперативну» та «стратегічну» складові антикризового управління підприємством.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Скласти таблиці: «Основні підходи до подолання кризових явищ на підприємстві», «Характеристика основних етапів антикризового управління (обов'язково розкрити - діяльність по запобіганню кризи (вплив на збої та кризові ситуації), управління в умовах кризи (вплив на окремі локальні та системні кризи), діяльність по виводу підприємства з кризи (досягнення стабілізації та перехід до зростання))».

Завдання 2 (навчальний проект): Створення системи антикризового управління на підприємствах (на основі «робочого підприємства»).

Теми рефератів:

1. Антикризове управління підприємством: принципи та методи.

2. Основні підходи до подолання кризових явищ на підприємстві.
3. Антикризове управління підприємством: характеристика основних етапів.
4. Створення системи антикризового управління на підприємстві.
5. Реактивне антикризове управління.
6. Антисипативне антикризове управління.
7. Методи антикризового управління та їх ефективність.
8. Стратегія і тактика антикризового управління підприємством.
9. Використання інвестицій в антикризовому управлінні.
10. Розробка програми по виходу з кризи.

Індивідуальне завдання (для денної форми навчання – розрахункова робота 1, для заочної форми навчання індивідуальне науково-дослідне завдання 1):

1. З використанням можливостей сайтів smida.gov.ua (інформація про фінансову звітність), finalon.com (методика розрахунку показників) провести аналіз одного «робочого» підприємства за 5 років за наступними групами показників: Відносні показники майнового стану, Показники ділової активності (ресурсовіддачі, оборотності капіталу, трансформації активів), тривалості циклів, Показники рентабельності, Показники фінансової стійкості, Показники ліквідності, Горизонтальний аналіз звітності, Вертикальний аналіз звітності, Тип фінансової стійкості, Сукупність показників різного типу для здійснення загальної характеристики фінансово-економічного стану підприємства, Аналіз власного капіталу та Аналіз залученого капіталу. Отримані результати занести у зведену таблицю та зробити висновки по кожній групі показників.

2. За проведеними розрахунками підготувати доповідь (для денної форми навчання).

КРЕДИТ 2. ДІАГНОСТИЧНІ ПРОЦЕДУРИ ВИЯВЛЕННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА

ТЕМА 4. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Здійснювати експрес діагностику кризового стану, попередню оцінку масштабів кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта, комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів, поглиблений аналіз фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств й організацій, кореляційний аналіз, SWOT-аналіз.

2. Застосовувати систему індикаторів оцінки загрози банкрутства господарюючого суб'єкта.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Скласти таблицю: «Формування системи індикаторів оцінки загрози банкрутства господарюючого суб'єкта»,

Завдання 2 (практичне завдання). Здійснити експрес-діагностику фінансового стану «робочого» підприємства.

Завдання 3 (провести розрахунки на прикладі «робочого» підприємства). Аналіз окремих сторін кризового фінансового розвитку господарюючого суб'єкта, здійснюваний стандартними методами.

Завдання 4 (провести розрахунки на прикладі «робочого» підприємства). Попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта.

Теми рефератів:

1. Експрес діагностика кризового стану.
2. Оцінка масштабів кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта.
3. SWOT-аналіз в системі антикризового управління.
4. Кореляційний аналіз в системі антикризового управління.
5. Методика поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств й організацій.
6. Сучасні стратегії антикризового фінансового управління на підприємстві.
7. Застосування SWOT-аналізу при діагностиці кризових явищ на підприємстві.
8. Критерії раннього попередження кризи та оцінки фінансового стану підприємства.
9. Використання спонтанних джерел фінансування фірми для виходу з кризової ситуації.
10. Економічна неспроможність (банкрутство) підприємства та заходи щодо її ліквідації.

Індивідуальне завдання (для денної форми навчання – розрахункова робота 2, для заочної форми навчання індивідуальне науково-дослідне завдання 2):

1. Провести аналіз показників фінансової стійкості для «робочого» підприємства, визначити тип фінансової стійкості, зробити висновки.
2. Провести горизонтальний та вертикальний аналіз активів та пасивів для «робочого» підприємства, зробити висновки.
3. Визначити фінансовий результат за видами діяльності для «робочого» підприємства із обґрунтуванням розрахованих показників.

4. За проведеними розрахунками п. 1-3 підготувати доповідь (для денної форми навчання).

ТЕМА 5. МОДЕЛІ ПРОГНОЗУВАННЯ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Проводити розрахунки за існуючими моделями діагностики ймовірності банкрутства.

2. Формулювати висновки щодо ймовірності банкрутства за виконаними розрахунками.

3. Враховувати переваги та недоліки моделей прогнозування ймовірності банкрутства під час проведення аналізу з реальним підприємством.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Скласти таблицю: «Переваги та недоліки моделей прогнозування ймовірності банкрутства».

Завдання 2 (навчальний проєкт). Провести порівняльний аналіз: вітчизняний та зарубіжний досвід аналізу ймовірності банкрутства.

Теми рефератів:

1. Методи ймовірності банкрутства в аналізі фінансової стійкості.

2. Оцінка ймовірності банкрутства підприємств за видами діяльності.

3. Зарубіжні досвід аналізу ймовірності банкрутства.

4. Використання дискримінантного аналізу в оцінці ймовірності банкрутства.

5. Логіт-модель прогнозування ймовірності банкрутства.

6. Методичні підходи до оцінки ймовірності банкрутства.

7. Інтегральна модель ймовірності банкрутства.

8. Банкрутство підприємства: сутність, ймовірність та методи визначення.

9. Адаптація зарубіжного досвіду оцінки ймовірності банкрутства для вітчизняних підприємств.

10. Методика діагностування ймовірності банкрутства підприємств і організацій.

11. Реструктуризація боргів і майна підприємства: позитивні і негативні фактори.

Індивідуальне завдання (для денної форми навчання – розрахункова робота 3, для заочної форми навчання індивідуальне науково-дослідне завдання 3):

1. Для «робочих» підприємств провести діагностику ймовірності банкрутства за не менше ніж 5 моделями (Модель Альтмана, Модель Спрингейта, універсальна дискримінантна функція, Модель Ліса, R-модель прогнозування банкрутства, Модель Таффлера, Модель Фулмера, Модель Депаляна, Модель Чессера (провести розрахунки)). Зробити висновки.

2. За проведеними розрахунками підготувати доповідь (для денної форми навчання).

ТЕМА 6. ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПРОФІЛАКТИКА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Здійснити прогнозування здатності до нейтралізації поточної загрози банкрутства.

2. Розробляти ситуаційні антикризові плани та механізми попередження кризових явищ.

3. Розробляти підготовчі плани для недопущення кризових ситуацій і заходи з їх реалізації.

4. Розробляти проекти створення промислово-фінансових груп, дивізіональних структур управління як напрямів подолання кризових явищ.

5. Розробляти проекти створення профілактичних (передкризових) заходів із напрямів інноваційної активності, фінансово-виробничої діяльності, диверсифікації виробництва, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування кадрового потенціалу.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (провести розрахунки на прикладі «робочого» підприємства 1) Прогноз здатності до нейтралізації поточної загрози банкрутства.

Завдання 2 (навчальні проекти): «Розробка ситуаційних антикризових планів», «Розробка заходів зниження зовнішньої вразливості підприємства», «Розробка підготовчих планів для недопущення кризових ситуацій і заходів з їх реалізації», «Злиття підприємств», «Створення промислово-фінансових груп», «Створення дочірніх підприємств».

Завдання 3 (підготувати есе): «Системи попередження кризових явищ», «Створення ринкової інфраструктури за умов кризової ситуації», «Роль та значення малих підприємств в умовах розвитку сучасної економіки».

Завдання 4. Кейс: розробка профілактичних (передкризових) заходів із напрямів інноваційної активності, фінансово-виробничої діяльності, диверсифікації виробництва, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування кадрового потенціалу

Теми рефератів:

1. Створення систем попередження та запобігання кризових явищ.
2. Ситуаційні антикризові плани: структура та призначення.
3. Проблеми менеджмент-консалтингу в Україні.
4. Діагностика потенціалу виживання підприємств.
5. Профілактика кризових явищ на підприємстві.
6. Аналіз мікросередовища підприємства і використання потенційної можливості для виходу з кризової ситуації.
7. Аналіз макросередовища підприємства і використання потенційної можливості для виходу з кризової ситуації.
8. Умови стійкого розвитку підприємств.
9. Управлінський аналіз організації та визначення її сильних і слабких сторін для виходу з кризової ситуації.

Індивідуальне завдання (для денної форми навчання – розрахункова робота 4, для заочної форми навчання індивідуальне науково-дослідне завдання 4):

1. Для «робочого» підприємства розробити ситуаційний антикризовий план (у разі кризового фінансового стану) або розробити підготовчий план із недопущення кризових ситуацій з переліком заходів та механізмів їх реалізації (якщо фінансовий стан «робочого» підприємства стійкий).

2. Ситуаційна вправа: Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінюється в 730 млн. грн. од. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 55 млн. грн. од. чистих грошових потоків щорічно. Середньозважена вартість капіталу підприємства складає 12% його економічної вартості. Господарський суд має намір винести ухвалу про ліквідацію підприємства. Чи буде таке рішення господарського суду правильним?

3. Ситуаційна вправа: Забезпечення платоспроможності підприємства досягається за рахунок прискорення оборотності оборотних коштів. Залишок оборотних коштів на підприємстві складає по кварталах I – 54 тис. грн., II – 52,5; III – 55; IV – 58 тис. грн. Річний обсяг виробництва 225 тис. грн. На скільки днів необхідно збільшити швидкість обігу оборотних коштів, щоб середньорічний залишок їх був на рівні IV кварталу.

КРЕДИТ 3. ЛОКАЛЬНІ КРИЗИ ТА СПОСОБИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

ТЕМА 7. КРИЗИ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Надати визначення категорії «криза фінансової системи».
2. Пояснити причини фінансової кризи українських підприємств.
3. Проводити аналіз грошових потоків підприємства.
4. Проводити аналіз показників підсистеми фінансів підприємства.
5. Розробляти програму фінансового оздоровлення підприємства.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Скласти таблицю: «Багатоваріантність визначення категорії « фінансова криза» на підприємстві».

Завдання 2 (підготувати есе): «Місце фінансової кризи підприємства у формуванні системної кризи, зв'язок з іншими локальними кризами», «Причини фінансової кризи українських підприємств».

Завдання 3 (навчальні проекти): «Механізм появи феномену неплатоспроможності; « вузькі місця» у фінансовій системі підприємства, загальні та типові причини неплатоспроможності різних підприємств», «Структура та зміст програми щодо фінансового оздоровлення підприємства», «Ідентифікація стратегічної фінансової кризи підприємства, оцінка можливостей її подолання», «Розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства: подолання неплатежів, забезпечення достатнього рівня грошей, економія поточних витрат, реструктуризація кредиторської заборгованості», «Програма фінансового оздоровлення підприємства».

Завдання 4. Кейс 1: Аналіз підсистеми фінансів: проведення юридичного фінансового аудиту вимог і заборгованостей, ранжування боргів; визначення мінімальних та максимальних доходів і витрат за кожним із видів продукції, послуг, визначення прибутковості (збитковості); визначення мінімальних і максимальних витрат на утримання всіх виробничих та управлінських підрозділів (з використанням функціонально-вартісного аналізу); аналіз грошових потоків за кожним із напрямків діяльності; визначення важливості та обсягів різних активів; всебічний аналіз балансу.

Кейс 2: Аналіз фінансового стану підприємства як інструмент запобігання та виводу підприємства з кризи.

Завдання 5 (провести розрахунки на прикладі «робочого» підприємства): Нормативна система критеріїв для оцінювання неплатоспроможності: методи розрахунків відповідних показників.

Теми рефератів:

1. Роль фінансів в діяльності підприємства.
2. Аналіз грошових потоків підприємства.
3. Юридичний фінансовий аудит.
4. Фінансова санація та оздоровлення підприємств.
5. Нормативна система критеріїв для оцінювання неплатоспроможності.
6. Аналіз фінансового стану підприємства як інструмент запобігання та виводу підприємства з кризи.
7. « В узькі місця» у фінансовій системі підприємства, загальні та типові причини неплатоспроможності підприємств.
8. Ідентифікація стратегічної фінансової кризи підприємства, оцінка можливостей її подолання.
9. Розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства: подолання неплатежів, забезпечення достатнього рівня грошей, економія поточних витрат, реструктуризація кредиторської заборгованості.
10. Використання паралельного внутрішньофірмового кредиту в умовах кризи.
11. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в умовах кризи.

Індивідуальне завдання (для денної форми навчання – розрахункова робота 5, для заочної форми навчання індивідуальне науково-дослідне завдання 5):

1. Для «робочих» підприємств провести порівняльний аналіз їх фінансового стану, спрогнозувати рівень загрози та виникнення фінансової кризи, у разі ймовірності кризи розробити програму запобігання їй.
2. За проведеними розрахунками підготувати доповідь (для денної форми навчання).
3. Ситуаційна вправа: Величина дебіторської заборгованості підприємства «NNN» на початок поточного року становила 350 000 грн. Підприємство-боржник обіцяє повернути борг до кінця поточного року або ж розплатитися за нього власною продукцією на суму 125 000 тис. грн. Фірма-посередник пропонує передати за продукцію підприємства-боржника фірмі «NNN» 25 000 компенсаційних сертифікатів вартістю 4,88 грн. кожний. Номінальна ціна одного компенсаційного сертифіката на приватизаційному аукціоні – 15 грн. На найближчий приватизаційний аукціон має бути запропоновано 12,5% акцій підприємства-боржника на загальну суму 330 000 грн.

Факторинговий відділ комерційного банку «ВВВ» пропонує викупити боргові зобов'язання фірми-боржника. При цьому факторинговий відсоток становить 23%. Консалтингова фірма «ССС» вважає достатньо дієвою систему штрафних санкцій, яка дорівнювала б нормативній рентабельності продукції (проценту інфляції або середньої банківської ставки по вкладах коштів). Досягнутий рівень рентабельності продукції становить 51%, рівень інфляції за рік – 43%, середній банківський відсоток за грошовими вкладками – 23,5%.

Обґрунтуйте можливі варіанти покриття дебіторської заборгованості та вибір найкращого з них.

4. Ситуаційна вправа: Для обґрунтування цінової стратегії антикризового управління підприємством необхідно оцінити планову виробничу і повну собівартість виробу. Вихідні дані: витрати на основні матеріали на виріб – 220 грн., поворотні відходи складають 54 грн., основна заробітна платня виробничих робітників – 334 грн., додаткова – 12% від основної, єдиний соціальний внесок 36,78%. Витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування в калькуляції 69,58 грн., загальноцехові витрати за рік – 995 тис. грн., загальногосподарські – 1,1 млн. грн. Заробітна платня виробничих робітників в плані по труду за рік 1,9 млн. грн., комерційні витрати 2% від виробничої собівартості.

ТЕМА 8. КРИЗИ У ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМАХ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Проводити аналіз підсистем виробництва з метою виявлення кризового стану в них.
2. Визначати резерви підприємства.
3. Проводити аналіз дисбалансу між окремими складовими виробничої системи.
4. Визначати рівень конкурентності системи загалом та окремих її складових зокрема.
5. Здійснювати оцінювання рівня можливостей сприйняття потенціалом підприємства інновацій різних типів.
6. Визначати терміни і витрати на підготовку й освоєння нових видів продукції і технологій.
7. Визначати необхідність та можливості диверсифікації.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Скласти розгалужену схему: «Виробнича система підприємства (структура)».

Завдання 2. Скласти алгоритм: «Визначення рівня конкурентності виробництва».

Завдання 3. Скласти таблицю: «Порівняльна характеристика наявних «ноу-хау»».

Теми рефератів:

1. Аналіз виробничих витрат.
2. Аналіз ефективності виробництва.
3. Інноваційні методи виробництва та можливість їх запровадження (на прикладах реальних підприємств).
4. Підготовка й освоєння нових видів продукції та технологій.
5. Сутність підходів Оучі до побудови систем контролювання виробничих процесів.
8. Необхідність управлінського контролю у виробничих підсистемах.
9. Етапи управлінського контролю у виробництві.
10. Принципи контролювання виробничої діяльності у менеджменті.
11. Інновації у виробничих системах – запобігання кризі.
12. Інвестиційний аспект антикризових заходів.
13. Контролінг як інструмент антикризового управління.

Індивідуальне завдання (для денної форми навчання – розрахункова робота 6, для заочної форми навчання індивідуальне науково-дослідне завдання 6):

1. Для «робочих» підприємств провести порівняльний аналіз підсистеми виробництва: аналіз усіх видів витрат на виробництво та рівня його ефективності, визначення резервів; аналіз дисбалансу між окремими складовими системи; визначення рівня конкурентності виробництва і окремих підрозділів; визначення ступеня взаємозалежності виробничих підрозділів, що виготовляють різну за рівнем конкурентності продукцію; аналіз рівня наявних «ноу-хау», можливості їх придбання (або продажу); оцінювання рівня можливостей сприйняття потенціалом підприємства інновацій різних типів; визначення термінів і витрат на підготовку й освоєння нових видів продукції і технологій; визначення необхідності та можливостей диверсифікації.

2. За проведеними розрахунками підготувати доповідь (для денної форми навчання).

3. Ситуаційна вправа: Визначити темп приросту загального обсягу і структуру (%) виробництва товарів народного споживання в прогнозованому році:

Товари народного споживання (ТНС)	Структура виробництва ТНС в базовому році, %	Темп приросту виробництва ТНС в прогнозованому році порівняно з базисним, %	Структура виробництва ТНС в прогнозованому році, %
Продовольчі	50	5	
Непродовольчі	43	-5	
Вино-горілчані вироби	7	0	
Всього	100		100

4. Ситуаційна вправа: Розроблені 3 нові техпроцеси автоматизації виробництва з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, що має попит на ринку. Вихідні дані:

Показники	I	II	III
Річний випуск продукції, тис. шт.	520	800	1000
Собівартість од. продукції, грн.	8,2	8,0	7,5
Капітальні вкладення, тис. грн.	3500	4000	5500

Період розробки, створення і освоєння техпроцесів триває 4 роки. Розрахувати економічну ефективність капітальних вкладень з виявленням якнайкращого варіанту. Розподіл КВ по роках (тис. грн.)

Роки	I	II	III
1	500	600	1000
2	800	1000	1500
3	1500	1800	1600
4	700	600	1400
	3500	4000	5500

ТЕМА 9. КРИЗИ У ЗБУТОВІЙ СИСТЕМІ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Визначати симптоми, причини та механізми формування локальної кризи збуту підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

2. Здійснювати аналіз складу, структури та реалізації продукції, що випускається, рівня конкурентоспроможності продукції.

3. Використовувати методи оцінювання обсягів реалізованої продукції, обсягів відвантаженої продукції, особливості оцінки обсягових показників за відсутності виробничої діяльності, оцінювання стабільності системи реалізації продукції, оцінювання

рівня конкурентоспроможності продукції та «портфелю» підприємства.

4. Визначати особливості функціонування відділів маркетингу та збуту в умовах кризи.

5. Здійснювати аналіз підсистем збуту та маркетингу.

6. Визначати переваги і недоліки системи цін та ціноутворення.

7. Визначати рівень ефективності наявних та доступних каналів збуту.

8. Визначати фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень.

9. Оцінювати плани збуту продукції.

10. Здійснювати аналіз переваг і недоліків чинної системи маркетингу.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Скласти схему: «Блок схеми механізмів розвитку «керованої» та «некерованої» кризи у системну, стратегічну кризу».

Завдання 2 (підготувати есе): «Симптоми, причини та механізми формування локальної кризи збуту підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів», «Можливості та обмеження впливу підприємства на перетворення кризи збуту у системну кризу всього підприємства».

Завдання 3 (провести розрахунки на прикладі «робочого» підприємства): аналіз складу, структури та реалізації продукції, що випускається, рівня конкурентоспроможності продукції.

Завдання 4 (провести розрахунки на прикладі «робочого» підприємства): оцінювання обсягів реалізованої продукції, обсягів відвантаженої продукції, особливості оцінки обсягових показників за відсутності виробничої діяльності, оцінювання стабільності системи реалізації продукції, оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та «портфелю» підприємства.

Завдання 5 (провести розрахунки на прикладі «робочого» підприємства): аналіз підсистеми збуту, маркетингу: аналіз ситуації в освоєних сегментах ринку; визначення СЗГ, суміжних та несуміжних, які можуть бути освоєні підприємством; аналіз рівня конкурентоспроможності; визначення переваг і недоліків системи цін та ціноутворення; оцінювання планів збуту продукції; визначення рівня ефективності наявних та доступних каналів збуту; аналіз переваг і недоліків чинної системи маркетингу.

Завдання 6. Кейс: Антикризові компоненти підсистеми маркетингу та збуту, стосовно забезпечення керованості (запобігання) кризи.

Завдання 7. Скласти таблицю: «Порівняльний аналіз механізмів розвитку «керованої» та «некерованої» кризи у системну, стратегічну кризу».

Теми рефератів:

1. Виникнення стратегічної кризи збуту та роль маркетингу у її подоланні.
2. Особливості функціонування відділів маркетингу та збуту в умовах кризи.
3. Ринкові процеси як джерело та внутрішні фактори кризи збуту.
4. Ціноутворення в умовах кризи збутової системи.
5. Ефективність збутових каналів.
6. Оцінювання стабільності системи реалізації продукції.
7. Оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та конкурентного «портфелю» підприємства.
8. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства.
9. Аналіз рівня конкурентоспроможності продукції.
10. Методи оцінювання обсягів реалізованої та відвантаженої продукції.

Індивідуальне завдання (для денної форми навчання – розрахункова робота 7, для заочної форми навчання індивідуальне науково-дослідне завдання 7):

1. Для «робочих» підприємств провести порівняльний аналіз складу, структури та реалізації продукції, що випускається, рівня конкурентоспроможності продукції.

2. Для «робочих» підприємств провести порівняльний аналіз обсягів реалізованої продукції, обсягів відвантаженої продукції, особливості оцінки обсягових показників за відсутності виробничої діяльності, оцінювання стабільності системи реалізації продукції, оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та «портфелю» підприємства.

3. Для «робочих» підприємств провести порівняльний аналіз підсистеми збуту, маркетингу: аналіз ситуації в освоєних сегментах ринку; визначення СЗГ, суміжних та несуміжних, які можуть бути освоєні підприємством; аналіз рівня конкурентоспроможності; визначення переваг і недоліків системи цін та ціноутворення; оцінювання планів збуту продукції; визначення рівня ефективності наявних та доступних каналів збуту; аналіз переваг і недоліків чинної системи маркетингу.

4. За проведеними розрахунками підготувати доповідь (для денної форми навчання).

ТЕМА 10. КРИЗИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Визначати місце кризи персоналу у ланцюгу кризових явищ на підприємстві.

2. Визначати симптоми, причини та механізм формування кризи управління персоналом.

3. Характеризувати типові реакції персоналу на розвиток кризових явищ.

4. Визначати заходи щодо запобігання, ідентифікації та подолання кризи управління персоналом.

5. Здійснювати оцінку кадрового потенціалу, його відповідності умовам господарювання.

6. Визначати методи формування організаційної поведінки персоналу з антикризовою складовою.

7. Формувати стратегії нагромадження людського капіталу.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (провести контент-аналіз): «Методи формування організаційної поведінки персоналу з антикризовою складовою».

Завдання 2 (підготувати есе): «Місце кризи персоналу у ланцюгу кризових явищ на підприємстві».

Завдання 3 (провести розрахунки на прикладі «робочого» підприємства): оцінка кадрового потенціалу, його відповідності умовам господарювання: методи, технологія, основні показники.

Завдання 4 (навчальний проект): нагромадження людського капіталу, як антикризова стратегія.

Завдання 5 (навчальний проект): запобігання, ідентифікація та подолання кризи управління персоналом.

Завдання 6. Кейс: Антикризові компоненти підсистеми маркетингу та збуту, стосовно забезпечення керованості (запобігання) кризи.

Завдання 7. Скласти таблицю: «Характеристика типових реакцій персоналу на розвиток кризових явищ («шок», «відкат-назад», «визнання кризи», «робота по подоланню кризи»».

Теми рефератів:

1. Виникнення кризи персоналу та шляхи її подолання.

2. Симптоми, причини та механізм формування кризи управління персоналом.

3. Підготовка спеціалістів з антикризового управління та формування « поведінки» персоналу певного типу в організації.

4. Запобігання, ідентифікація та подолання кризи управління персоналом.

5. Стратегії нагромадження людського капіталу, як антикризові стратегії.

6. Оцінювання стабільності системи управління персоналом.

7. Оцінювання рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства.

8. Управління персоналом в умовах кризи на підприємстві.

9. Методи управління персоналом в умовах кризи.

10. Роль керівництва і робота з персоналом підприємства в умовах реалізації стратегії.

Індивідуальне завдання (для денної форми навчання – розрахункова робота 8, для заочної форми навчання індивідуальне науково-дослідне завдання 8):

1. Для «робочих» підприємств провести порівняльний аналіз кадрового потенціалу, його відповідності умовам господарювання.

2. За проведеними розрахунками підготувати доповідь (для денної форми навчання).

КРЕДИТ 4. МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ТЕМА 11. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Розуміти концепцію реалізації механізму організаційних змін.

2. Визначати передумови та чинники успішного проведення організаційних змін.

3. Описати алгоритм формування раціональних економічних зв'язків між структурними підрозділами підприємства.

4. Пояснити сутність раціональних економічних зв'язків між структурними підрозділами підприємства.

5. Надати визначення категоріям «організаційний механізм», «організаційні зміни», «організаційна структура».

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (навчальний проект) «Формування раціональних економічних зв'язків між структурними підрозділами підприємства».

Завдання 2. Скласти таблицю: «Передумови та чинники успішного проведення організаційних змін».

Завдання 3 (підготувати есе): «Зміни організаційної структури підприємства в умовах кризи».

Теми рефератів:

1. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством (за видами діяльності).
2. Сутність складових елементів організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством.
3. Організаційні механізми реалізації засад антикризового управління.
4. Теоретико-методологічні засади організаційно-економічного механізму антикризового управління.
5. Зарубіжний досвід запровадження організаційних змін в системі антикризового управління підприємством.
6. Організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства.
7. Організаційно-адміністративні методи антикризового управління.
8. Інвестиційна політика в системі антикризового управління.
9. Реалізація і контроль виконання стратегії.
10. Реструктуризація підприємств в системі антикризового управління.
11. Використання клірингових угод в умовах кризи.
12. Використання лізингу в умовах кризи.
13. Особливі види лізингу, їх переваги та недоліки в умовах кризи.

Індивідуальне завдання:

1. На основі аналізу «робочого» підприємства, виявлення його слабких сторін запропонувати програму та алгоритм запровадження організаційних змін (з покроковою деталізацією).

2. Ситуаційна вправа: Визначити, яке із рішень антикризового менеджера буде найбільш вигідним для підприємства.

Узяти у лізинг на 8 років основні фонди, вартість яких становить 100 тис. грн. Ставка лізингодавця з урахуванням ціни кредиту, комісійних та страхування – 10%. Виплата лізингових платежів відбувається рівними сумами двічі на рік. При експлуатації обладнання підприємство може отримати 2700 тис. грн. за весь строк оренди. Покласти гроші у банк на тих самих умовах, тобто нарахування двічі на рік під 10% річних за складним процентом.

ТЕМА 12. ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Розуміти концепцію економічного механізму антикризового управління.
2. Назвати основні підходи до оцінки вартості підприємства.
3. Наводи методи і моделі оптимізації величини статутного капіталу.
4. Розуміти поняття «механізм» та «економічний механізм», та «ефективність економічного механізму».
5. Проводити апробацію методики оцінки акцій в кризових ситуаціях.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (провести розрахунки на прикладі «робочого підприємства 1): Оцінка вартості підприємства методами дисконтування.

Завдання 2 (провести розрахунки на прикладі «робочого підприємства 1): Апробація методики оцінки акцій в кризових ситуаціях.

Завдання 3 (навчальний проект) «Оптимізація величини статутного капіталу (на прикладі «робочого» підприємства)».

Теми рефератів:

1. Економічний механізм антикризового управління підприємством (за видами діяльності).
2. Сутність складових елементів економічного механізму антикризового управління підприємством.
3. Економічні механізми реалізації засад антикризового управління.
4. Теоретико-методологічні засади економічного механізму антикризового управління.
5. Зарубіжний досвід запровадження економічних та управлінських змін в системі антикризового управління підприємством.
6. Економічний механізм управління фінансової санацією підприємства.
7. Економічні методи антикризового управління.
8. Управління ризиками в антикризовому менеджменті.
9. Внутрішній стратегічний аналіз підприємства.
10. Портфельний метод стратегічного аналізу на підприємстві.
11. Комплексний метод стратегічного аналізу.

Індивідуальне завдання (для денної форми навчання – розрахункова робота 9, для заочної форми навчання індивідуальне науково-дослідне завдання 9):

1. Для «робочих» підприємств провести порівняльну оцінку вартості підприємства методами дисконтування.

2. Для «робочих» підприємств провести апробацію методики оцінки акцій в кризових ситуаціях.

3. Для «робочого» підприємства 2 провести оптимізацію величини статутного капіталу.

4. Ситуаційна вправа: Ліквідаційна вартість підприємства складає 400 млн. грн. од. Прогнозований середньорічний грошовий потік дорівнює 52 млн. грн. од. Середньозважена вартість капіталу підприємства – 11,3% його економічної вартості. Прийняти рішення про доцільність його ліквідації або реорганізації.

5. Ситуаційна вправа: Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінена в 330 млн. грн. од. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 55 млн. грн. од. чистих грошових потоків щорічно. Середньозважена вартість капіталу підприємства складає 11,7% його економічної вартості. Господарський суд має намір винести ухвалу про ліквідацію підприємства. Чи буде таке рішення суду правильним з фінансової точки зору?

6. Ситуаційна вправа: Впровадження заходів операційної реструктуризації приведе до скорочення тривалості виробничого циклу на 20%. На скільки відсотків зросте обсяг реалізації при незмінній величині оборотних коштів?

7. Ситуаційна вправа: Визначити оптову ціну підприємства в умовах зростання собівартості із зовнішніх причин, які не залежать від діяльності підприємства

Показники	Варіанти			
	I	II	III	IV
Собівартість базова (C_1), грн.	1000	1000	1000	1000
Прибуток (Π_1), грн.	100	300	500	1000
ΔC , грн.	300	300	300	300

КРЕДИТ 5. АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ

ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ

ПІДПРИЄМСТВА

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Застосовувати методи мінімізації ризиків в різних економічних ситуаціях.
2. Проводити кількісний та якісний аналіз ризиків.
3. Застосовувати математичні методи аналізу та мінімізації ризиків.
4. Застосовувати методи експертних оцінок для діагностики ризиків.
5. Застосовувати методи зниження ступеня ризику.
6. Проводити оцінку схильності системи до ризику.
7. Характеризувати загальні принципи аналізу ризику.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (провести розрахунки на прикладі «робочого підприємства 1»): оцінка схильності системи до ризику.

Завдання 2. Скласти таблицю: «Загальні принципи аналізу ризику».

Завдання 3 (навчальний проект) «Методологія та система показників оцінки ризику в стратегічному управлінні підприємствами (на прикладі «робочого» підприємства)».

Теми рефератів:

1. Оцінка схильності системи до ризику.
2. Шляхи підвищення ефективності управління ризиком на підприємстві.
3. Економічні ризики та економічна безпека підприємства.
4. Підходи до процесу управління ризиком при кризі на підприємстві.
5. Зарубіжний досвід управління ризикозахищеністю підприємства.
6. Критерії вибору стратегічних альтернативних рішень в умовах ризику та невизначеності.
7. Стратегія диверсифікації в умовах ризику та невизначеності: цілі і мотиви.
8. Вигоди і витрати диверсифікації.
9. Підходи до визначення структури управлінського аналізу в умовах ризику та невизначеності.
10. Управління транзакційним валютним ризиком в умовах кризи.
11. Використання інструментів термінового ринку для виходу з кризової ситуації.
12. Хеджування з допомогою опціонних контрактів в умовах кризової ситуації.

13. Використання стратегії поділу ризиків для виходу з кризової ситуації.

Індивідуальне завдання (для денної форми навчання – розрахункова робота 10, для заочної форми навчання індивідуальне науково-дослідне завдання 10):

1. Для «робочих» підприємств провести порівняльну оцінку схильності до ризику.

2. Ситуаційна вправа: відомо, що при вкладанні капіталу в варіант *A* із 150 випадків прибуток 10000 грн. був у 60 випадках (ймовірність 0,4), прибуток 13400 грн. – у 78 випадках (ймовірність 0,52), прибуток 28500 грн. – у 12 випадках (ймовірність 0,08). При вкладанні капіталу в варіант *B*: прибуток 12500 грн. був у 30 випадках із 120 (ймовірність 0,25), прибуток 14000 грн. – у 54 випадках (ймовірність 0,45), прибуток 25000 грн. – у 36 випадках (ймовірність 0,3). Оцінити ризик варіантів через дисперсію і стандартне відхилення.

3. Ситуаційна вправа: Відомо, що акції виду *A* та *B*, залежно від стану економіки, можуть мати різну доходність. Спеціалісти з економічних досліджень вказали на п'ять можливих станів економіки та оцінили ймовірності настання цих станів (таблиця). Необхідно провести кількісний аналіз ризику акцій.

Стан економічного середовища	Ймовірність, p	Доходність акції, %	
		A	B
значне піднесення	0,2	0	2
незначне піднесення	0,1	25	20
стагнація	0,3	18	13
незначна рецесія	0,3	10	8
значна рецесія	0,1	-5	-3

ТЕМА 14. СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ КІЛЬКІСНОЇ ОЦІНКИ СТУПЕНЯ РИЗИКУ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Застосовувати принципи та математичні методи моделювання економічних процесів в умовах ризику та невизначеності в різних економічних ситуаціях.

2. Проводити кількісний аналіз ризиків за допомогою систем та груп показників.

3. Застосовувати принципи аналізу ризиків до здійснення кількісної оцінки ступеня ризику.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (провести розрахунки на прикладі «робочого підприємства 1»): Ймовірнісний підхід до оцінювання ризику.

Завдання 2. Скласти таблицю: «Порівняльна оцінка ризиків в абсолютному та відносному вимірах».

Завдання 3 (навчальний проект) «Ризик в абсолютному та відносному вимірі (на прикладі «робочого» підприємства)».

Теми рефератів:

1. Невизначеність і ризик. Класифікація ризику.
2. Загальні принципи аналізу ризику: якісний та кількісний аналіз ризику.
3. Імовірнісний підхід до оцінювання ризику.
4. Ризик в абсолютному та відносному виразі. Крива ризику.
5. Систематичний і несистематичний ризик.
6. Управління ризиком в системі менеджменту підприємства.
7. Рейдерство як форма незаконного заволодіння бізнесом.
8. Фінансовий механізм реструктуризації підприємств.
9. Становлення і розвиток вітчизняного ринку злиття і поглинання підприємств: ризики та невизначеність.
10. Аналіз основних мотивів до здійснення угод злиття і поглинання підприємств: ризики та невизначеність.
11. Стратегія здійснення конгломеративних і транснаціональних угод злиття і поглинання підприємств: ризики та невизначеність.

Індивідуальне завдання:

1. Ситуаційна вправа: Підприємство бере кредит під 20% річних. Експерти оцінюють, що ризик, пов'язаний з коливаннями сподіваного прибутку становить 5%. Оцінити з імовірністю 1/9 рівень сподіваного прибутку, щоб уникнути банкрутства.
2. Ситуаційна вправа: Інвестор, маючи 100 тис грн., вкладає половину капіталу в безризикові цінні папери під відсоткову ставку 35%. Решту грошей він хоче вкласти в папери, які обтяжені ризиком. Ризик цих паперів (σ) становить 8%.
3. Ситуаційна вправа: Розрахувати сподівану норму прибутку, обтяженого ризиком цінних паперів, якщо інвестор хоче, щоб шанс банкрутства для нього був меншим за 1/9.
4. Ситуаційна вправа: Обчислити, яким має бути значення середньоквадратичного відхилення цінних паперів, якщо інвестор вирішив вкласти в них весь капітал. Сподівана (середня) норма прибутку дорівнює 10 %, шанс банкрутства не більший ніж 1/9.

ТЕМА 15. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ Й РИЗИКУ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Застосовувати критеріальні ознаки в процесі прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності.
2. Проводити оптимізацію структури портфеля цінних паперів.
3. Застосовувати методи прийняття оптимального рішення в умовах ризику та невизначеності.
4. Проводити кількісний аналіз прийняття рішень методом дерева цілей.
5. Застосовувати критерії оптимальності в умовах повної невизначеності.
6. Визначати сутність критеріїв прийняття оптимального рішення в умовах ризику та невизначеності.
7. Визначати сутність методів прийняття оптимального рішення в умовах ризику та невизначеності.
8. Визначати особливості процедури та складові процесу прийняття оптимального рішення в умовах ризику та невизначеності.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (провести розрахунки на прикладі «робочого підприємства 1»): Кількісний аналіз прийняття рішень методом дерева цілей.

Завдання 2 (навчальний проект) Критерій Лапласа, Вальда, Севіджа, Гурвіца, Байеса (максимум середнього виграшу), мінімуму середнього ризику, Ходжеса-Лемана.

Завдання 3 (навчальний проект) Критерій сподіваного значення. Критерій «сподіване значення – дисперсія». Критерій граничного рівня.

Теми рефератів:

1. Оптимізація структури портфеля цінних паперів і оцінка ризику.
2. Критерій Гурвіца в прийнятті рішень в умовах невизначеності.
3. Критерій Вальда для прийняття рішень в умовах невизначеності.
4. Критерій Севіджа для прийняття рішень в умовах невизначеності.
5. Кількісний аналіз прийняття рішень методом дерева цілей.
6. Порівняльний аналіз способів злиття і поглинання компаній в умовах ризику та невизначеності.
7. Стратегії інвестиційного банку в операціях злиття і поглинання: ризику та невизначеність.

8. Історичні передумови використання LBO-угод для фінансування операцій злиття та поглинання підприємств в умовах ризику та невизначеності.

9. Зворотні злиття як альтернатива угодам злиття та поглинання підприємств в умовах ризику та невизначеності.

10. Холдингова компанія як альтернатива угодам злиття та поглинання підприємств в умовах ризику та невизначеності.

11. Спільне підприємство як альтернатива угодам злиття та поглинання підприємств в умовах ризику та невизначеності.

12. Способи та методи захисту від недружнього поглинання підприємства в умовах ризику та невизначеності.

Індивідуальне завдання:

1. Ситуаційна вправа: В цеху знаходяться $n=60$ верстатів. На проведення ремонтних робіт одного верстата витрачається $c_1=150$ грн., а для профілактики $c_2=20$ грн. Імовірність виходу із ладу верстата в момент часу t наведено в таблиці.

T	P_t	$\Sigma P_t (t=0..4)$	$M[C(T)]$
1	0,04	0	1200
2	0,08	0,04	780
3	0,12	0,12	760 min
4	0,14	0,24	840
5	0,17	0,38	924

Знайти оптимальний інтервал проведення профілактичного ремонту. Знайти розв’язок за допомогою критерію «сподіване значення – дисперсія».

2. Ситуаційна вправа: Величина попиту x на деякий товар задається функцією розподілу, щільність якої має вигляд:

$$f(x) = \begin{cases} \frac{10}{x^2}, & \text{при } x \in [5; 20]; \\ 0, & \text{при } x \in]-\infty; 5[\cup]20; \infty[. \end{cases}$$

Знайти граничний рівень запасу R .

3. Ситуаційна вправа: Підприємство повинно визначити рівень виробництва певного виду продукції так, щоби задовольнити потребу споживачів протягом певного періоду часу. Конкретна кількість споживачів невідома, але очікується, що вона може становити одне з п'яти значень: 250, 300, 350, 400, або 450. Для кожного з цих можливих значень існує найкращий рівень пропозиції чи найкраща альтернатива (з точки зору можливих затрат). Відхилення від цих рівнів приводить до додаткових витрат або через перевищення пропозиції над попитом, або через неповне задоволення попиту. Розмір втрат (тис. грн.) наведений у табл.

Альтернатива	Споживачі				
	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅
a ₁	4	22	15	16	29
a ₂	10	15	26	12	10
a ₃	8	19	6	24	5
a ₄	30	25	5	14	16
a ₅	15	5	30	22	9

Використовуючи критерій Лапласа, Вальда, Севіджа та Гурвіца знайти оптимальну альтернативу. Користуючись критерієм мінімуму середнього ризику та критерієм Байєса, знайти розв'язок якщо відомі ймовірності станів {0.2; 0.15; 0.3; 0.25; 0.1}.

4. Ситуаційна вправа: Акціонерне товариство (АТ) випускає молочну продукцію, фасує її в ящики для подальшої реалізації в торгових точках міста. Імовірності того, що попит протягом дня на продукцію буде 5, 6, 7, 8 та 9 ящиків рівні відповідно 0,15, 0,2, 0,35, 0,12, 0,18. Витрати на випуск одного ящика складають 1,25 тис. грн. АТ продає кожен ящик по ціні 2,65 тис. грн. Якщо ящик із сировиною не реалізовується протягом дня, то сировина стає непридатною й товариство не отримує прибутку. Розрахувати оптимальну стратегію випуску продукту.

КРЕДИТ 6. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ТЕМА 16. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Складати стратегічні плани розвитку організації.
2. Визначати сутність процесу стратегічного планування.
3. Розробляти стратегії успіху підприємства.
4. Класифікувати стратегії антикризового управління підприємством.
5. Визначати вплив зовнішніх загроз на діяльність підприємства.
6. Визначати вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства.
7. Визначати вплив стратегічного планування на вдосконалення антикризового управління.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (підготувати есе): «Вплив стратегії на успіх підприємництва», «Вплив стратегічного планування на вдосконалення антикризового управління».

Завдання 2 (навчальний проєкт) «Визначення впливу зовнішніх загроз та впливу факторів на діяльність підприємства».

Завдання 3 (навчальний проект) «Механізм реалізації стратегій».

Завдання 4. Скласти таблицю: «Класифікація стратегій антикризового управління підприємством».

Завдання 5. Скласти схему: «Процес стратегічного планування».

Теми рефератів:

1. Стратегічний план як основа стратегічного управління.
2. Формування стратегії антикризового управління підприємством.
3. Вибір і обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством.
4. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві.
5. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством (за видами діяльності).
6. Стратегія і тактика антикризового управління.
7. Антикризове управління: формування економічної стратегії.
8. Сутність і значення Financial and Tax Due Diligence.
9. Сутність і значення HR and Legal Due Diligence.
10. Стратегія конкурентної боротьби на підприємстві.
11. Стратегія інноваційних підприємств.
12. Стратегія підприємств зрілих галузей.
13. Розробка і реалізація гібридної стратегії в умовах кризи.
14. Використання стратегії реструктуризації для виходу з кризової ситуації.
15. Використання стратегії диверсифікації в умовах кризи.
16. Використання стратегії фокусування для виходу з кризової ситуації.
17. Використання стратегії лідерства за витратами з метою накопичення основних і оборотних фондів.
18. Використання конкурентної стратегії для виходу з кризової ситуації.
19. Використання стратегії опори на власні сили в антикризовому управлінні.
20. Використання стратегії злиття для збільшення основних і оборотних коштів в умовах кризи.

Індивідуальне завдання:

1. Ситуаційна вправа: Майбутній підприємець має стратегію започаткування власного бізнесу. На підставі наведених даних необхідно визначити потребу в готівкових коштах і обсяг додаткового фінансування для започаткування власного бізнесу. Власник має 25 тис. грн., основні засоби на суму 75 тис. грн., у тому числі

устаткування – 65 тис. грн., комп'ютери – 10 тис. грн.; товарні запаси – 17,5 тис. грн.; витрати майбутніх періодів становитимуть 8,0 тис. грн.; амортизаційні відрахування – 7,5 тис. грн.; фінансові зобов'язання – 62,25 тис. грн.; собівартість виробленої продукції за квартал дорівнюватиме 172,5 тис. грн.; кредиторська заборгованість – 47,2 тис. грн.

2. Ситуаційна вправа: Підприємець Іванов має стратегію додаткового збагачення. Визначити під яку ставку відсотків вигідніше помістити капітал в 10 млн. гр. од. на п'ять років:

- а) під просту ставку відсотків 30% річних;
- б) під складну ставку в 25% при щоквартальному нарахуванні.

3. Ситуаційна вправа: Підприємець Іванов обрав стратегію впровадження заходів операційної реструктуризації, яка приведе до скорочення тривалості виробничого циклу на 20%. На скільки відсотків зросте обсяг реалізації при незмінній величині оборотних коштів?

ТЕМА 17. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Складати програму реструктуризації підприємств.
2. Визначати сутність контролінгу як інструменту антикризового управління.
3. Розраховувати типові контрольні показники ефективного управління підприємством.
4. Порівнювати різні види контролінгу.
5. Визначати сутність багатопрофільних об'єднань.
6. Визначати сутність диверсифікації як стратегії антикризового управління.
7. Визначати сутність антикризового фінансового контролінгу.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (навчальний проект): «Механізми реалізації антикризової стратегії підприємства: реструктуризація підприємств».

Завдання 2 (навчальний проект) «Механізм контролінгу на підприємстві».

Завдання 3 (провести розрахунки на прикладі «робочого підприємства 1): Типові контрольні показники ефективного управління підприємством.

Завдання 4. Скласти таблицю: «Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу».

Завдання 5 (підготувати есе): «Економічна стратегія багато-профільних об'єднань».

Завдання 6 (навчальний проект): «Диверсифікація як стратегія антикризового управління».

Теми рефератів:

1. Концепція контролінгу як новітньої тенденції ефективного управління.
2. Теоретико-методичні основи контролінгу як інструменту антикризового управління.
3. Антикризовий фінансовий контролінг.
4. Характеристика оперативного та стратегічного контролінгу.
5. Стратегічний контролінг на підприємстві.
6. Технології контролінгу реалізації фінансової стратегії.
7. Інноваційні інструменти антикризового фінансового контролінгу.
8. Фінансовий контролінг та система раннього попередження та реагування на підприємстві.

Індивідуальне завдання:

1. Ситуаційна вправа: Обсяг продаж в базовому році склав 40 млн. грн., тривалість 1 обороту 45 днів. Відповідно до заходів санації в плановому періоді необхідно скоротити оборотні кошти на 10%, а обсяг продаж має залишатися без змін. Зробити висновок, за рахунок чого можливо залишити об'єм продажів без змін? Які інструменти контролінгу можна застосувати в даній ситуації?

2. Ситуаційна вправа: З метою збільшення власних коштів підприємства в кризовому стані необхідно обґрунтувати вибір методу нарахування амортизації устаткування, початкова вартість якого – 60 тис. грн. термін служби 5 років. Норма амортизації методом залишку, що знижується, збільшена в 2 рази в порівнянні з нормою при рівномірному нарахуванні амортизації.

3. Ситуаційна вправа: Керівництво підприємства планує збільшити виручку від реалізації на 10%. Основні показники поточного року: виручка від реалізації – 40 млн. грн., змінні витрати – 19 млн. грн., постійні витрати – 10 млн. грн. Визначити суму прибутку, яку одержить підприємство при новій виручці (період необхідно вважати релевантним).

4. Ситуаційна вправа: Забезпечення платоспроможності підприємства досягається за рахунок прискорення оборотності оборотних коштів. Залишок оборотних коштів на підприємстві складає по кварталах I – 36 тис. грн., II – 35,5; III – 37; IV – 34 тис. грн. Річний

обсяг виробництва 175 тис. грн. На скільки днів необхідно збільшити швидкість обігу оборотних коштів, щоб середньорічний залишок їх був на рівні IV кварталу.

КРЕДИТ 7. САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 18. САНАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Складати програму санаційних заходів.
2. Визначати сутність санації як інструменту антикризового управління.
3. Розраховувати типові показники ефективності санації.
4. Порівнювати різні види санації.
5. Характеризувати форми санації підприємств.
6. Складати санаційний план.
7. Складати ліквідаційний баланс.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (навчальний проект): «Класична модель фінансової санації».

Завдання 2 (провести розрахунки на прикладі «робочого підприємства 1»): Типові показники ефективності санаційних заходів.

Завдання 3. Скласти таблицю: «Види та форми санації підприємств».

Завдання 4 (підготувати есе): «Економічна суть санації підприємства».

Завдання 5 (навчальний проект): «Реструктуризація як стратегія антикризового управління».

Завдання 6 (навчальний проект): на прикладі робочого підприємства «1» або «2» визначити санаційну спроможність підприємства.

Теми рефератів:

1. Реструктуризація як ефективний засіб оздоровлення підприємства.
2. Санація і реструктуризація підприємства як система заходів щодо подолання кризового стану
3. Санаційна реструктуризація підприємства.
4. Аналіз критеріїв оцінки ефективності санації підприємств.
5. Оцінка ефективності фінансової санації підприємств.
6. Організаційно-економічний механізм санації підприємства.

7. Інноваційні підходи щодо проведення та фінансування санації підприємств.

8. Сутність та механізм реалізації стратегії фінансової санації на підприємстві.

9. Crash-програма як елемент фінансової санації підприємства.

10. Форми санації із залученням нового фінансового капіталу.

11. Зменшення зареєстрованого капіталу як форма санації балансу підприємства.

12. Механізм та сутність двоступінчатої санації підприємства.

13. Система банкрутства і підтримки підприємства.

14. Санація у межах процедури банкрутства підприємства.

15. Приховане, фіктивне та навмисне банкрутство: наслідки для економіки країни.

16. Зарубіжний досвід та історія розвитку «інституту» банкрутства.

17. Стратегія і тактика реструктуризації підприємства

18. Макро- та мікроекономічні фактори ефективності реструктуризації підприємства.

Індивідуальне завдання:

1. Ситуаційна вправа: Фірма має у своєму розпорядженні вільне в даний час устаткування. Його можна використовувати трьома способами: продати, здати в оренду, використовувати в альтернативному проекті.

Визначити найвигідніший з цих способів та альтернативну вартість обладнання, якщо відомо, що: • обладнання можна продати за 92 000 грн. після проведення демонтажу та передмонтажної підготовки вартістю 7 000 дол.; • обладнання можна здати в оренду строком 10 років зі щорічними орендними платежами в кінці року в розмірі 10 000 грн. і ставкою дисконту 10%; • чистий дисконтований дохід альтернативного проекту, в якому планується задіяти дане обладнання – 34 000 грн. • якщо здійснювати проект, не використовуючи обладнання, то його чиста поточна вартість знизиться і буде дорівнює 25 000 грн.

2. Ситуаційна вправа: Розмір оборотних активів підприємства на кінець звітного періоду 2 350 тис. грн., обсяг короткострокових зобов'язань – 1 680 тис. грн. Якою має бути прибуток підприємства в наступні 6 місяців, щоб досягти нормативного значення коефіцієнта поточної ліквідності, рівного 2, за умови, що сума термінових зобов'язань не зростає.

3. Ситуаційна вправа: Маржинальний прибуток на одиницю реалізованої продукції 8 грн., умовно-змінні витрати на одиницю продукції 5 грн., умовно-постійні витрати на виробництво товарної продукції 750 тис. грн. Визначити виручку від реалізації та обсяг реалізованої продукції в точці беззбитковості. Зробіть висновки.

ТЕМА 19. ФІНАНСОВІ ДЖЕРЕЛА САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Визначати сутність фінансових джерел санації підприємств.
2. Визначати актуальні форми фінансової санації.
3. Порівнювати різні форми фінансової санації.
4. Визначати ефективність фінансової санації.
5. Скласти план фінансового оздоровлення.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (навчальний проект): «Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника».

Завдання 2 (провести розрахунки на прикладі «робочого підприємства 1»): Визначення фінансових джерел санації.

Завдання 3. Скласти таблицю: «Види та форми джерел фінансової санації підприємств».

Завдання 4 (підготувати есе): «Інноваційні фінансові джерела санації підприємств».

Завдання 5 (навчальний проект): «Участь персоналу в санації підприємства».

Завдання 6 (навчальний проект): на прикладі робочого підприємства «1» або «2» визначити санаційну спроможність підприємства.

Завдання 7. Скласти схему: «Алгоритм формування фінансових джерел санації підприємств».

Теми рефератів:

1. Державна фінансова підтримка санації підприємств.
2. Оцінка ефективності фінансової санації підприємств.
3. Організаційно-економічний механізм санації підприємства.
4. Інноваційні підходи щодо проведення та фінансування санації підприємств.
5. Ліквідаційні процедури в системі фінансової санації.
6. Підстави і порядок прийняття рішення про санацію.
7. Роль і функції санаторів підприємств у процесі санації.
8. Етапи проведення санації підприємства.

9. Сутність та механізм проведення оцінки санаційної спроможності підприємства.

10. Антикризова санаційна концепція: досвід застосування.

11. Внутрішні джерела фінансової санації на підприємстві.

12. Фінансування санації підприємства за рахунок венчурного фінансування.

Індивідуальне завдання:

1. Ситуаційна вправа: На основі даних із відкритих джерел (економічні журнали, газети, сайти) наведіть та проаналізуйте приклади санаційних стратегій, які використовували різні компанії для виходу з кризи.

Результати представити у вигляді таблиці: Вид стратегії, Назва компанії, Зміст та напрями реалізації стратегії.

2. Ситуаційна вправа: У результаті неефективної фінансово-господарської діяльності підприємство виявилось неспроможним відповідати за своїми боргами і проти нього за поданням комітету кредиторів була порушена справа про банкрутство. На попередньому засіданні господарського суду затверджено такий реєстр вимог кредиторів: – Зобов'язання перед ДПІ з податкових платежів – 25,8 млн. грн.; – Пенсійний фонд України – 38,4 млн. грн.; – Фонди соціального страхування – 24,1 млн. грн.; – ПАТ «Миколаївобленерго» – 11,2 млн. грн.; – ПАТ «Укртелеком» – 3 млн. грн.; – «Укрсоцбанк» (із заставою) – 3 млн. грн.; – Райффайзенбанк Аваль (із заставою) – 5 млн. грн.; – Ощадбанк (без застави) – 1,5 млн. грн.; – Постачальники сировини – 22,2 млн. грн.; – Заробітна плата працівникам підприємства – 202,8 млн. грн. – Виплата вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута – 12,5 млн. грн. – Внески членів трудового колективу до підприємства – 97,8 млн. грн.; – Витрати на провадження справи про банкрутство – 0,3 млн. грн.; – Орієнтовна ліквідаційна вартість підприємства становить – 330 млн. грн. Завдання: розподілити конкурсну масу підприємства за черговістю платежів.

3. Ситуаційна вправа: На основі даних попередньої ситуаційної вправи скласти графік погашення заборгованості, відповідно до укладеної мирової угоди між боржником та кредиторами. Згідно умов договору підприємство має сплатити одразу борги перед банківськими установами, покрити витрати на провадження справи про банкрутство. Решті боржників має одразу погасити 20 % боргів, залишок – 4-ма платежами на 2 роки.

4. Ситуаційна вправа: Обґрунтуйте, чи обов'язково ліквідується підприємство після задоволення вимог кредиторів, якщо після реалізації його майна було отримано 3,5 млн. грн., а вимоги кредиторів становили: по оплаті праці – 550 тис. грн., по податках – 580 тис. грн., по витратах, пов'язаних із провадженням у справі про банкрутство – 120 тис. грн., по кредитах банків – 1,8 млн. грн., з іншої заборгованості – 1 млн. грн.

5. Ситуаційна вправа: Згідно даних незалежного аудиту орієнтовна вартість підприємства становить: вартість будівель, приміщень – 24 млн. грн. (остаточний строк експлуатації – 20 років); вартість транспортних засобів – 15 млн. грн. (остаточний строк експлуатації – 8 років); вартість виробничого обладнання – 12 млн. грн. (остаточний строк експлуатації – 5 років); вартість меблів та оргтехніки – 2 млн. грн. (остаточний строк експлуатації – 3 роки). Визначте, що вигідніше – ліквідація чи реорганізація підприємства, якщо відомо, що внаслідок реорганізації середньорічний грошовий потік становитиме 5,5 млн. грн., а середньорічна ставка капіталізації в найближчі роки – 10 %.

6. Загальний виторг підприємства має досягнути у процесі здійснення заходів плану санації 6,8 млн. грн., а валові витрати на виробництво реалізованої продукції складуть 6000 тис. грн. Сума чистого прибутку, що спрямовується на відновлення платоспроможності підприємства, має скласти 630 тис. грн. Оцінити рівень достатності прибутку для самофінансування здійснення заходів фінансового оздоровлення підприємства у звітному році.

ТЕМА 20. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Визначати сутність ліквідаційних процедур.
2. Визначати порядок оголошення підприємства банкрутом.
3. Визначати порядок рефінансування заборгованості.
4. Визначати ефективність фінансової санації.
5. Скласти план фінансового оздоровлення.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (навчальний проект): «Реорганізація підприємства».

Завдання 2. Скласти схему: «Задоволення претензій кредиторів».

Завдання 3 (навчальний проект): «Аналіз законодавчих норм щодо санації підприємств».

Теми рефератів:

1. Необхідність, функції та завдання інституту банкрутства підприємств та порядок оголошення підприємства банкрутом.
2. Порядок оголошення підприємства банкрутом.
3. Організаційно-економічний механізм фінансової санації підприємства.
4. Добровільне та досудове врегулювання господарських спорів.
5. Ліквідаційні процедури в системі фінансової санації.
6. Доарбітражне та арбітражне врегулювання господарських спорів.
7. Непрямі форми державного впливу в процесі санації підприємств.
8. Форми реорганізації підприємств: аналіз вітчизняного досвіду.
9. Зарубіжний досвід реструктуризації підприємств.
10. Історія розвитку світового ринку угод злиття поглинання підприємств.
11. Стан і перспективи зарубіжного ринку злиття і поглинання підприємств.
12. Місце фінансово-промислових груп на ринку злиттів і поглинань.

Індивідуальне завдання:

1. Ситуаційна вправа: На основі звітності «робочих» підприємств визначити потреби підприємства в капіталі. Встановити рівень дефіциту грошових коштів та запропонувати джерела їх поповнення.
2. Ситуаційна вправа: На основі звітності «робочих» підприємств розрахувати модель стійкого зростання і зробити висновки про необхідність санації підприємств.
3. Ситуаційна вправа: На основі звітності «робочих» підприємств визначити вплив державної підтримки на фінансовий стан підприємств.

КРЕДИТ 8. АНТИКРИЗОВЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 21. КРИЗИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Визначити сутність кризи державного управління.
2. Визначити профілактичні заходи щодо запобігання кризи державного управління.
3. Розробляти заходи щодо подолання кризових явищ у сфері державного управління.

4. Визначати ефективність профілактичних заходів в системі антикризового державного управління.

5. Розробляти моделі посткризового державного управління та запроваджувати їх.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (підготувати есе): «Зумовленість та сутність криз у системі державного управління».

Завдання 2. Скласти таблицю: «Причини кризи державного управління».

Завдання 3 (навчальний проект): «Механізм здійснення державної влади і кризи системи управління».

Завдання 4. Скласти таблицю: «Критерії класифікації криз, які стосуються виконання державою її функцій».

Теми рефератів:

1. Необхідність, функції та завдання профілактики кризи державного управління.

2. Профілактика та можливості подолання кризових явищ у сфері державного управління.

3. Особливості антикризового менеджменту в країнах з розвинутою ринковою економікою.

4. Спеціальні державні програми фінансової санації підприємств.

5. Модернізація системи державного управління.

6. Посткризове державне управління.

7. Організаційні кризи системи державного управління.

8. Рейнжиніринг як складова антикризового управління.

9. Санація підприємств як інструмент антикризового управління.

10. Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства.

11. Бюджетне планування як складова антикризового управління.

Індивідуальне завдання:

1. Ситуаційна вправа: Наведіть приклади проявів кризи державного управління (не менше 3).

2. Ситуаційна вправа: Створити моделі посткризового державного управління та розписати алгоритм їх запровадження в конкретних кризових ситуаціях.

3. Ситуаційна вправа: Розробити план заходів щодо подолання організаційної кризи та запропонувати механізм його реалізації.

ТЕМА 22. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Визначати сутність антикризового менеджменту в системі державного управління.
2. Визначати профілактичні заходи щодо запобігання кризи державного управління.
3. Розробляти заходи щодо антикризового менеджменту в системі державного управління.
4. Визначати ефективність антикризового менеджменту системі державного управління.
5. Розробляти моделі посткризового державного управління та запроваджувати їх.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1 (підготувати есе): «Інноваційні та інвестиційні процеси як елементи стратегічного управління державою».

Завдання 2. Скласти таблицю: «Порівняльна характеристика реактивного та попереджувального антикризового державного управління».

Завдання 3 (навчальний проект): «Антикризова програма та антикризове управління державою».

Завдання 4 (підготувати есе): «Антикризове проектне управління в державному секторі».

Теми рефератів:

1. Національна антикризова програма.
2. Прогнозування передкризових станів в системі державного управління.
3. Особливості антикризового менеджменту в системі державного управління в країнах з розвинутою ринковою економікою.
4. Економічне обґрунтування антикризової програми державного управління.
5. Державне антикризове управління: особливості, механізми реалізації.
6. Посткризове державне управління: механізми реалізації.
7. Антикризове управління регіональними системами.

Індивідуальне завдання:

1. Ситуаційна вправа: Наведіть приклади сучасних стратегій і технологій антикризового менеджменту в системі державного управління (не менше 3).

2. Ситуаційна вправа: Адаптація світового досвіду антикризового менеджменту в системі державного управління (навести не менше 3 прикладів з досвіду різних країн).

3. Ситуаційна вправа: Розробити концепцію антикризового проектного управління в державному секторі.

ТЕМА 23. ЕЛЕМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНІВ

Після опанування теми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

1. Визначати принципи економічної безпеки.
2. Визначати сутність понять «економічна безпека держави», «економічна безпека регіону».
3. Розробляти програму економічної безпеки регіону та держави.
4. Визначати складові економічної безпеки на державному та регіональному рівнях.
5. Визначати фактори економічної безпеки держави та регіону.

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Скласти схему: «Модель формування економічної безпеки держави та її рівнів».

Завдання 2. Скласти таблицю: «Принципи економічної безпеки».

Завдання 3 (навчальний проект – контент-аналіз): «Принципи забезпечення економічної безпеки України».

Завдання 4. Скласти таблицю: «Складові системи економічної безпеки держави».

Теми рефератів:

1. Економічна безпека регіону як складова забезпечення національної економічної безпеки.
2. Національна економічна безпека: стратегія та механізм реалізації.
3. Економічна безпека держави.
4. Економічна безпека регіону.
5. Екосистейт: сутність та структура.
6. Система економічної безпеки держави та рівні її формування: концептуальні аспекти.
7. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення.
8. Державне страхування експорту в умовах кризи.

Індивідуальне завдання:

1. Ситуаційна вправа: Втрата інвестиційної привабливості державою – загроза економічній безпеці (контент-аналіз).

2. Ситуаційна вправа: Погіршення добробуту населення та зростання рівня безробіття – загроза економічній безпеці (статистичний аналіз).

3. Ситуаційна вправа: Підвищення тінізації економічної діяльності – загроза економічній безпеці (дискримінантний аналіз).

V. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПАНУВАННЯ ОКРЕМИХ ПИТАНЬ КУРСУ ЗА ТЕМАМИ

Тема	Питання для самостійного вивчення	Форма контролю
Тема 1. Характеристика кризових явищ в економіці та на підприємстві	Основні фактори та циклічність кризових явищ. Причини виникнення та розвитку кризових ситуацій і явищ в економіці. Типологія загроз кризових ситуацій, їх залежність від потенційних втрат та дефіциту часу. Класифікація типологічних видів криз. Банкрутство підприємства як результат кризового стану.	Конспект з відповідями на питання, словник понять
Тема 2. Кризис підприємства і завдання кризис-менеджмента	Сутність, загальні та особливі характеристики кризових явищ. Характеристика криз в організації. Виникнення кризових ситуацій та локальних криз. Поняття нормальної та кризової ситуації. Характерні риси економічного механізму виникнення кризового стану підприємства. Економічна формула кризи. Фактор часу в умовах кризи. Фази розвитку кризи. Концепція експрес-діагностики кризи на підприємстві.	Усне опитування, доповідь, словник понять
Тема 3. Сутність та специфіка антикризового управління на підприємстві	Сутність і класифікація методів антикризового управління. Типи антикризової реакції та антикризового управління (реактивне, активне, планове).	Усне опитування, есе, словник понять

	Характеристика основних етапів антикризового управління: діяльність по запобіганню кризи (вплив на збої та кризові ситуації), управління в умовах кризи (вплив на окремі локальні та системні кризи), діяльність по виводу підприємства з кризи (досягнення стабілізації та перехід до зростання). «Оперативна» та «стратегічна» складова АУП.	
Тема 4. Діагностика фінансового стану підприємства	Визначення об'єктів спостереження «кризового поля», що реалізує загрозу банкрутства господарюючого суб'єкта. Фундаментальна діагностика кризового стану. Методи комплексного фундаментального аналізу. Методика поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств й організацій.	Усне опитування, доповідь, словник понять
Тема 5. Моделі прогнозування ймовірності банкрутства	Зарубіжні досвід аналізу ймовірності банкрутства. Використання дискримінантного аналізу в оцінці ймовірності банкрутства. Логіт-модель прогнозування ймовірності банкрутства.	Конспект з відповідями на питання, словник понять
Тема 6. Діагностика потенціалу виживання підприємств та профілактика кризових ситуацій на підприємстві	Розробка заходів зниження зовнішньої вразливості підприємства. Трансформація організаційних форм управління. Створення ринкової інфраструктури за умов кризової ситуації. Злиття підприємств. Створення промислово-фінансових груп. Створення дочірніх підприємств. Роль та значення малих підприємств в умовах	Усне опитування, словник понять

	<p>розвитку сучасної економіки. Консалтингові послуги як передумова профілактики криз. Класифікація консультантів. Консалтинговий цикл. Ефективність консалтингових послуг. Проблеми менеджмент-консалтингу в Україні. Розробка профілактичних (передкризових) заходів із напрямів інноваційної активності, фінансово-виробничої діяльності, диверсифікації виробництва, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування кадрового потенціалу.</p>	
<p>Тема 7. Кризи фінансової системи підприємства</p>	<p>Причини фінансової кризи українських підприємств. Механізм появи феномену неплатоспроможності; «вузькі місця» у фінансовій системі підприємства, загальні та типові причини неплатоспроможності різних підприємств. Нормативна система критеріїв для оцінювання неплатоспроможності: методи розрахунків відповідних показників. Структура та зміст програми щодо фінансового оздоровлення підприємства. Політика ліквідації неплатоспроможності. Ідентифікація стратегічної фінансової кризи підприємства, оцінка можливостей її подолання. Розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства: подолання неплатежів, забезпечення достатнього рівня грошей, економія поточних витрат, реструктуризація кредиторської заборгованості. Антикризові компоненти у</p>	<p>Усне опитування, доповідь, словник понять</p>

	діяльності фінансово-економічних підрозділів фірми. Антикризові компоненти у фінансово-економічній підсистемі підприємства як інструмент забезпечення керованості подолання (запобігання) кризи.	
Тема 8. Кризи у виробничих системах	Аналіз підсистеми виробництва; аналіз дисбалансу між окремими складовими виробничої системи; визначення рівня конкурентності виробництва і окремих підрозділів; визначення ступеня взаємозалежності виробничих підрозділів, що виготовляють різну за рівнем конкурентності продукцію; визначення термінів і витрат на підготовку й освоєння нових видів продукції і технологій; визначення необхідності та можливостей диверсифікації.	Усне опитування, доповідь, словник понять
Тема 9. Кризи у збутовій системі	Методи оцінювання обсягів реалізованої продукції, обсягів відвантаженої продукції, особливості оцінки обсягових показників за відсутності виробничої діяльності, оцінювання стабільності системи реалізації продукції, оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та «портфелю» підприємства. Зміст та методи розробки тактичних заходів. Забезпечення функціонування відділів маркетингу та збуту в умовах кризи. Необхідність розробки та впровадження тактичних заходів для призупинення розвитку кризи збуту та ланцюга кризових явищ на підприємстві. Зміст негайних	Конспект з відповідями на питання, словник понять

	<p>заходів» щодо подолання кризи збуту. Особливості функціонування відділів маркетингу та збуту в умовах кризи. Виникнення стратегічної кризи збуту та роль маркетингу у її подоланні. Можливості та обмеження впливу підприємства на перетворення кризи збуту у системну кризу всього підприємства. Блок схеми механізмів розвитку «керованої» та «некерованої» кризи у системну, стратегічну кризу.</p> <p>Проведення продуктової реструктуризації та розробка відповідних стратегій стабілізації. Сутність та методи проведення продуктової реструктуризації. «Загрози» для продуктово-товарних стратегій. Характеристика та варіанти побудови антикризової стратегії збуту. Структура, механізми формування та узгодження відповідних планових документів. Антикризові компоненти підсистеми маркетингу та збуту, стосовно забезпечення керованості (запобігання) кризи.</p>	
<p>Тема 10. Кризи управління персоналом</p>	<p>Взаємозв'язок конфліктів та системної кризи підприємства. Характеристика типових реакцій персоналу на розвиток кризових явищ. Основні типи кризи управління персоналом. Підготовка спеціалістів з антикризового управління та формування «поведінки» персоналу певного типу в організації. Необхідність підготовки фахівців з антикризового управління (санаторів, ліквідаторів,</p>	<p>Конспект з відповідями на питання, словник понять</p>

	кризових (управляючих), характеристики антикризових керівників, особливості підбору та навчання персоналу для підсистем антикризового управління.	
Тема 11. Організаційний механізм антикризисного управління	Зміни організаційної структури підприємства в умовах кризи. Формування раціональних економічних зв'язків між структурними підрозділами підприємства. Індивідуальний та груповий опір змінам. Управління змінами як засіб подолання кризи в організації. Інноваційний потенціал підприємства та його роль антикризовому управлінні.	Усне опитування, доповідь словник понять
Тема 12. Економічний механізм антикризисного управління	Оцінка вартості підприємства методами дисконтування. Оптимізація величини статутного капіталу. Апробація методики оцінки акцій в кризових ситуаціях.	Усне опитування, доповідь
Тема 13. Управління ризикозахисністю підприємства	Основні підходи до процесу управління ризиком при кризі на підприємстві. Загальні принципи аналізу ризику. Економічні ризики та економічна безпека підприємства. Оцінка схильності системи до ризику. Шляхи підвищення ефективності управління ризиком на підприємстві.	Усне опитування, доповідь словник понять
Тема 14. Система показників кількісної оцінки ступеня ризику	Імовірнісний підхід до оцінювання ризику. Використання нерівності Чебишева. Крива ризику. Систематичний і несистематичний ризик.	Конспект з відповідями на питання, словник понять
Тема 15. Прийняття рішень в умовах	Сутність критеріїв прийняття оптимального рішення в умовах ризику та невизначеності.	Усне опитування, доповідь

невизначеності й ризику	Сутність методів прийняття оптимального рішення в умовах ризику та невизначеності. Оптимізація структури портфеля цінних паперів і оцінка ризику.	словник понять
Тема 16. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством	Сутність, функції та вигоди стратегічного планування. Процес стратегічного планування. Сутність стратегії антикризового управління. Вплив стратегії на успіх підприємництва. Класифікація стратегій антикризового управління підприємством. Процес розробки антикризової стратегії. Визначення стратегічних альтернатив. Вплив стратегічного планування на вдосконалення антикризового управління. Механізм реалізації стратегій.	Конспект з відповідями на питання, словник понять
Тема 17. Стратегічний контролінг та механізми реалізації антикризової стратегії підприємства	Концепція контролінгу як новітньої тенденції ефективного управління. Типові контрольні показники ефективного управління підприємством. Механізми реалізації антикризової стратегії підприємства: реструктуризація підприємства. Диверсифікація як стратегія антикризового управління. Різновиди стратегії диверсифікації. Економічна стратегія багатопрофільних об'єднань.	Конспект з відповідями на питання, словник понять
Тема 18. Санация як ключовий інструмент антикризового управління	Економічна суть санації підприємства. Класична модель фінансової санації. Моделі санації як інструменту антикризового управління. Санаційний план. Ліквідаційний баланс.	Усне опитування, доповідь, словник понять

<p>Тема 19. Фінансові джерела санації підприємств</p>	<p>Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника. Участь персоналу в санації підприємства. Державна фінансова підтримка санації підприємств.</p>	<p>Усне опитування, доповідь словник понять</p>
<p>Тема 20. Правове забезпечення санації підприємств</p>	<p>Необхідність, функції та завдання інституту банкрутства підприємств та порядок оголошення банкрутства підприємства банкрутом. Задоволення претензій кредиторів. Реорганізація підприємства.</p>	<p>Конспект з відповідями на питання, словник понять</p>
<p>Тема 21. Кризи в системі державного управління</p>	<p>Соціальний вибух. Соціальна напруга. Механізм здійснення державної влади і кризи системи управління. Зумовленість та сутність криз у системі державного управління. Системна криза державного управління. Механізм здійснення державної влади і кризи системи управління. Особливості антикризового менеджменту в країнах з розвинутою ринковою економікою.</p>	<p>Усне опитування, доповідь словник понять</p>
<p>Тема 22. Антикризовий менеджмент в системі державного управління</p>	<p>Антикризове управління державою. Національна антикризова програма. Інноваційні та інвестиційні процеси як елементи стратегічного управління</p>	<p>Усне опитування, доповідь словник понять</p>
<p>Тема 23. Елементи економічної безпеки держави та регіонів</p>	<p>Економічної безпеки підприємства та механізми її забезпечення. Економічна безпека держави та механізми її забезпечення. Економічна безпека регіону та механізми її забезпечення.</p>	<p>Конспект з відповідями на питання, словник понять</p>

VI. ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАУКОВО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ (ІНДЗ)

Індивідуальні науково-дослідні завдання за модулями в розрізі формування науково-практичних навичок та фахових предметних компетенцій в сфері антикризисного управління передбачають виконання досліджень у формі розрахунково-графічних завдань.

Розрахунково-графічні завдання націлені на уміння обробляти необхідну інформаційну базу щодо прийомів та методів антикризисного управління, здійснювати діагностику кризових станів, прогнозувати та обґрунтовувати управлінські рішення щодо подолання та попередження криз.

За результатами виконання індивідуального завдання студенти здобувають практичні навички:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
- навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

№ ІНДЗ	Відповідність темі курсу	Зміст завдання
ІНДЗ 1	Тема 3. Сутність та специфіка антикризового управління на підприємстві	З використанням можливостей сайтів smida.gov.ua (інформація про фінансову звітність), finalon.com (методика розрахунку показників) провести аналіз одного «робочого» підприємства за 5 років за визначеними групами показників. Отримані результати занести у зведену таблицю та зробити висновки по кожній групі показників.
ІНДЗ 2	Тема 4. Діагностика фінансового стану підприємства	Провести аналіз показників фінансової стійкості для «робочого» підприємства, визначити тип фінансової стійкості, зробити висновки. Провести горизонтальний та вертикальний аналіз активів та пасивів для «робочого» підприємства, зробити висновки. Визначити фінансовий результат за видами діяльності для «робочого»

		підприємства із обґрунтуванням розрахованих показників.
ІНДЗ 3	Тема 5. Моделі прогнозування ймовірності банкрутства	Для «робочих» підприємств провести діагностику ймовірності банкрутства за не менше ніж 5 моделями (Модель Альтмана, Модель Спринґейта, універсальна дискримінантна функція, Модель Ліса, R-модель прогнозування банкрутства, Модель Таффлера, Модель Фулмера, Модель Депаляна, Модель Чессера (провести розрахунки)). Зробити висновки. За проведеними розрахунками підготувати доповідь (для денної форми навчання).
ІНДЗ 4	Тема 6. Діагностика потенціалу виживання підприємств та профілактика кризових ситуацій на підприємстві	Для «робочого» підприємства розробити ситуаційний антикризовий план (у разі кризового фінансового стану) або розробити підготовчий план із недопущення кризових ситуацій з переліком заходів та механізмів їх реалізації (якщо фінансовий стан «робочого» підприємства спійкий).
ІНДЗ 5	Тема 7. Кризи фінансової системи підприємства	Для «робочих» підприємств провести порівняльний аналіз їх фінансового стану, спрогнозувати рівень загрози та виникнення фінансової кризи, у разі ймовірності кризи розробити програму запобігання їй.
ІНДЗ 6	Тема 8. Кризи у виробничих системах	Для «робочих» підприємств провести порівняльний аналіз підсистеми виробництва: аналіз усіх видів витрат на виробництво та рівня його ефективності, визначення резервів; аналіз дисбалансу між окремими складовими системи; визначення рівня конкурентності виробництва і окремих підрозділів; визначення ступеня взаємозалежності виробничих підрозділів, що

		<p>виготовляють різну за рівнем конкурентності продукцію; аналіз рівня наявних «ноу-хау», можливості їх придбання (або продажу); оцінювання рівня можливостей сприйняття потенціалом підприємства інновацій різних типів; визначення термінів і витрат на підготовку й освоєння нових видів продукції і технології; визначення необхідності та можливостей диверсифікації.</p>
ІНДЗ 7	Тема 9. Кризи у збутовій системі	<p>Для «робочих» підприємств провести порівняльний аналіз складу, структури та реалізації продукції, що випускається, рівня конкурентоспроможності продукції.</p> <p>Для «робочих» підприємств провести порівняльний аналіз обсягів реалізованої продукції, обсягів відвантаженої продукції, особливості оцінки обсягових показників за відсутності виробничої діяльності, оцінювання стабільності системи реалізації продукції, оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та «портфелю» підприємства.</p> <p>Для «робочих» підприємств провести порівняльний аналіз підсистеми збуту, маркетингу: аналіз ситуації в освоєних сегментах ринку; визначення СЗГ, суміжних та несуміжних, які можуть бути освоєні підприємством; аналіз рівня конкурентоспроможності; визначення переваг і недоліків системи цін та ціноутворення; оцінювання планів збуту продукції; визначення рівня ефективності наявних та доступних каналів збуту; аналіз переваг і недоліків чинної системи маркетингу.</p>
ІНДЗ 8	Тема 10. Кризи	<p>Для «робочих» підприємств провести порівняльний аналіз кадрового</p>

	управління персоналом	потенціалу, його відповідності умовам господарювання.
ІНДЗ 9	Тема 12. Економічний механізм антикризового управління	Для «робочих» підприємств провести порівняльну оцінку вартості підприємства методами дисконтування. Для «робочих» підприємств провести апробацію методики оцінки акцій в кризових ситуаціях. Для «робочого» підприємства 2 провести оптимізацію величини статутного капіталу.
ІНДЗ 10	Тема 13. Управління ризико-захищеністю підприємства	Для «робочих» підприємств провести порівняльну оцінку схильності до ризику

VII. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

Система оцінювання знань студентів з навчальної дисципліни «Кризис-менеджмент» складається з оцінок за види робіт:

- відвідування занять (лекційних та практичних);
- виконання студентом організаційно-навчальної роботи в аудиторії: усні відповіді з кожної теми курсу, контрольні завдання (тести; практичні, розрахункові, ситуаційні завдання);
- виконання самостійної роботи;
- виконання завдань модульних контролів;
- іспит з навчальної дисципліни «Кризис-менеджмент».

Форми самостійної роботи: опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу; вивчення основної та додаткової літератури, Інтернет-сайтів, інших джерел; складання бібліографії досліджуваної проблеми; вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійного опрацювання; підготовка до виступу на практичних заняттях; вирішування ситуаційних справ, підготовка практичних та розрахункових завдань; написання рефератів, есе, доповідей; підготовка аналітичних таблиць, матеріалів для графічних диктантів; складання таблиць та схем, глосаріїв; підготовка навчальних проєктів та виконання розрахунково-графічних робіт.

Критерії оцінки:

Денна форма навчання, форма контролю - іспит

Поточний контроль (max 50 балів)				Підсумковий контроль - іспит	Загальна кількість балів
Організаційно- навчальна робота студента в аудиторії	Індивідуальна робота студента	Самостійна робота	Контроль знань за модулями		
5 балів	5 балів	15 балів	35 балів	40 балів	100 балів

Заочна форма навчання, форма контролю - іспит

Поточний контроль (max 50 балів)				Підсумковий контроль - іспит (max 50 балів)	ВСЬОГО (max 100 балів)
Організаційно- навчальна робота студента в аудиторії	Індивідуально- консультативна робота студента	Самостійна робота	Контрольна робота (при плануванні в навчальному плані) або інший вид роботи		
присутність – 5 балів ; виконання практичних завдань в аудиторії (тести, задачі, кейси) - 10 балів	відвідування консультацій та з'ясування складних питань курсу – 5 балів	завдання відповідно до запропонова ного переліку – 15 балів	написання контрольної роботи або реферату, есе або розрахункові задачі – 15 балів	40	100

Критерії оцінювання знань студентів

Критерії рівня компетенції студента	Бал за шкалою		
	МНУ	націо- нальною	ECTS
Студент глибоко і в повному обсязі засвоїв програмний матеріал, грамотно, логічно його викладає в усній та письмовій формах. Знає рекомендовану літературу, проявляє творчий підхід і правильно обґрунтовує прийняті рішення, добре володіє різносторонніми вміннями та навичками при вирішенні практичних завдань	90-100	5	A 90-100
Студент знає програмний матеріал, грамотно і за суттю викладає його в усній або письмовій формі, допускає незначні неточності в трактовці понять та категорій. При цьому він володіє необхідними вміннями та навичками при вирішенні практичних завдань	80-89	4	B 80-89
	65-79		C 70-79
Студент знає тільки основний програмний матеріал, допускає неточності, недостатньо чітко формулює основні поняття, непослідовний в викладені матеріалу в усній або письмовій формі. При цьому слабо володіє вміннями та навичками при вирішенні практичних завдань	55-64	3	D 60-69
	50-54		E 50-59
Студент не знає основної частини програмного матеріалу. Допускає принципіальні помилки в доказах, трактовці понять та категорій, показує низьку культуру знань, не володіє основними вміннями та навичками при вирішенні практичних завдань	35-49	2 (з можливістю повторної здачі іспиту)	FX 30-49

VIII. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Базові:

1. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.
2. Данилюк М.О. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. [текст] / [М. Данилюк, В. Савич, В. Орлова, І. Мазур, Я. Витвицький та ін.]; за заг. ред. М. О. Данилюка та В. Савича. – К.: ЦУЛ, 2006. – 316 с.
3. Дащенко Н.М. Антикризове управління: посіб. [текст] / Н. М. Дащенко, Г.А. Дорашук. – К.: ЦУЛ, 2008. – 265 с.
4. Круглова Н. Ю. Антикризисное управление: тактика: учеб. пос. для вузов [текст] . – К.: ТОВ Кондор-Видавництво, 2013. – 400 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: ОКЛ [текст] . – К.: ТОВ Кондор-Видавництво, 2012. – 192 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. Монастирський Г. Л. Антикризове управління [текст] / Монастирський Г. Л. – К.: ТОВ Кондор-Видавництво, 2012. – 196 с.
8. Онисько С. М. Фінансова санація та банкрутство підприємства: посіб. [текст] / С. Онисько. – К.: Кондор, 2011. – 264 с.
9. Полінкевич О. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. [текст] / О. Полінкевич. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 400 с.
10. Штангрет А.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. [текст] / А. Штангрет, В. Шляхетко. – К.: Знання, 2012. – 374 с.
11. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А.М.Штангрет, О.І.Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с. – 319-335.
12. Дорошук Г. А. Антикризове управління підприємством: теорія і практика: навч. посіб. / Г. А. Дорошук, Н. М. Дащенко. – Львів: Новий Світ-2000, 2015. – 332 с.
13. Скібіцький О.М. Антикризоровий менеджмент: Навч. посібник – К. : Центр учбової літератури, 2009 – 568 с.
14. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [текст] / В. Василенко. – [2-ге вид.]. – К.: ЦУЛ, 2005. – 504 с.

15. Єлецьких С.Я. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. [текст] / С. Єлецьких, Г. Тельнова. – К.: ЦУЛ, 2007. – 176 с.

16. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посіб. [текст] / Іванюта С.М. – К.: ЦУЛ, 2007. – 288 с.

17. Колісник В.А. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. [текст] / Колісник В.А. – К.: ЦУЛ, 2007. – 380 с.

18. Салига С.Я. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посіб. [текст] / Салига С.Я. – К.: ЦУЛ, 2005. – 208 с.

Допоміжні:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989

2. Градов Н. П., Кузин Б. Н. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – СПб.: Спец. лит., 1996

3. Кулик Т. П. Антикризове управління підприємством [Текст]: навчально-методичний комплекс / Т. Кулик. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. – 121 с.

4. Иванов Г.П. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М.: Закон и право; ЮНИТИ, 2011 – 320 с.

5. Минаев З.С., Панагушин В.П. Антикризисное управление / Под ред. З.С. Минаева, – М.: Приор, 2012 – 432 с.

6. Коротков З.М., Беляев А.А., Валовой Д.В. Антикризисное управление: Учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / Под ред. З.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М, 2011 – 432 с.

7. Грязновая А.Г. Антикризисный менеджмент / Под. ред. Проф. А.Г. Грязновой – М.: Тандем; ЗКМОС, 2009. – 368 с.

14. Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е. Антикризисное управление предприятием. – Донецк: ИЗП НАН Украины, 2009. – 234 с.

Інформаційні ресурси:

1. Методика оцінки вартості майна під час приватизації, затверджена постановою КМУ від 12. 10 2000 р. № 1554 // Офіційний вісник України. – 2000. – № 42. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1554-2000-%D0%BF>

2. Методичні рекомендації до виявлення ознак неплатоспроможності підприємства й ознак дій із приховування банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства. Затверджено наказом Міністерства економіки та європейської

інтеграції України від 17. 01. 2001 р. № 10. // Податки та бухгалтерський облік. – 2001. – №14. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>

3. Методичні рекомендації про порядок визначення нормативу власних обігових коштів. Держкомітет промислової політики України. – К. – 2000. – 24 с. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0005626-06/sp:wide:max20/ed20060728/conv/find?text=%CF%F0%E8%E1%F3%F2%EE%EA+%E2%B3%E4+%EE%EF%E5%F0%F6%B3%E9%ED%EE%BF+%E4%B3%FF%EB%FC%ED%EE%F1%F2%B3>

4. Методичні рекомендації з розробки фінансового плану підприємства. Держкомітет промислової політики України. – К. – 2000. – 24 с. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15>

5. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: Затв. наказом ФДМУ від 26.01.01 № 49/121 // Про приватизацію: Держ. інформ. бюл. – 2001. – № 4. – С. 16-23. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>

6. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. – Режим доступу: <https://www.mof.gov.ua/uk>

7. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>

8. Фінансовий аналіз on-line. – Режим доступу: <https://www.finalon.com>

9. Персональна сторінка викладача. – Режим доступу: <http://eco.mdu.edu.ua/teachers/gurina-olena-valentinivna>