

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки та економічної теорії

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для проведення практичних занять і виконання самостійних завдань
з дисципліни «Антикризова діяльність підприємства»
для студентів ОС «Магістр» усіх форм навчання
спеціальності 051 «Економіка»

Біла Церква
2019

Житник Т.П., Приходько Т.В. Методичні вказівки проведення практичних занять і виконання самостійних завдань з дисципліни «Антикризова діяльність підприємства» для студентів ОС «Магістр» усіх форм навчання спеціальності 051 «Економіка» / Т.П. Житник, Т.В. Приходько. – Біла Церква: БНАУ, 2019. – 43 с.

Загострення кризових процесів на рівні держави спричинили виникнення кризової ситуації на підприємствах різних галузей. Такий стан призвів не тільки до раптових кардинальних негативних тенденцій та змін, пов'язаних із зменшенням обсягів виробництва, скороченням персоналу, втратою конкурентної позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а й у деяких випадках до їх ліквідації (банкрутства). Основними причинами цієї ситуації є відсутність досвіду антикризової діяльності підприємства і стратегії діяльності підприємств в умовах кризи.

Тому, на сьогоднішній день актуальною стає проблема підготовки висококваліфікованих фахівців з навичками кризис-менеджера. Саме дисципліна «Антикризова діяльність підприємства» і забезпечує у визначальній мірі якісну підготовку таких фахівців.

Метою викладання дисципліни «Антикризова діяльність підприємства» є набуття студентами знань про організацію діяльності підприємств в умовах кризової ситуації, необхідних для практичної управлінської діяльності.

- Укладачі:** Житник Тетяна Петрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та економічної теорії БНАУ;
Приходько Тамара Володимирівна, асистент кафедри економіки та економічної теорії БНАУ
- Рецензент:** Шевченко Алла Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності БНАУ

Методичні вказівки розглянуті і затверджені на засіданні кафедри економіки та економічної теорії БНАУ
Протокол № 21 від 27 лютого 2019 року.

Схвалені і рекомендовані до друку методичною комісією БНАУ
Протокол № __ від _____ 2019 року.

Зміст

Вступ	3
1. Тематика практичних занять	4
МОДУЛЬ 1. Теоретичні та методологічні основи антикризового управління	4
Тема 1. Основні положення антикризової діяльності підприємства	4
<i>Запитання для самоконтролю до теми 1</i>	4
Тема 2. Сутність та особливості антикризової діяльності підприємства	5
<i>Запитання для самоконтролю до теми 2</i>	5
Тема 3. Діагностика виникнення і розвитку кризового стану підприємства	6
<i>Запитання для самоконтролю до теми 3</i>	7
Тема 4. Антикризова програма підприємства	8
<i>Запитання для самоконтролю до теми 4</i>	8
Тема 5. Стратегія в антикризовому управлінні	9
<i>Запитання для самоконтролю до теми 5</i>	10
МОДУЛЬ 2. Інструментарій антикризового менеджменту	11
Тема 6. Роль контролінгу в системі антикризової діяльності підприємства	11
<i>Запитання для самоконтролю до теми 6</i>	11
Тема 7. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах функціонування підприємства	12
<i>Запитання для самоконтролю до теми 7</i>	12
Тема 8. Банкрутство, ліквідація та санація як методи антикризового управління	13
<i>Запитання для самоконтролю до теми 8</i>	14
Тема 9. Інноваційна та інвестиційна політика підприємства в умовах кризи ...	15
<i>Запитання для самоконтролю до теми 9</i>	15
Тема 10. Ризики в антикризовому управлінні	16
<i>Запитання для самоконтролю до теми 10</i>	17
2. Практичні завдання	17
3. Основні вимоги щодо виконання та оформлення практичної роботи	26
4. Індивідуальні завдання	26
5. Основні вимоги щодо виконання та оформлення індивідуальної роботи	34
6. Вибір теми реферату	34
7. Тематика рефератів	34
8. Визначення завдання дослідження й складання плану реферату	36
9. Підбір літературних джерел і додаткового матеріалу	37
10. Основні вимоги щодо виконання та оформлення самостійної роботи	37
11. Основні вимоги щодо оцінювання самостійної роботи	37
Рекомендована література	41

Вступ

Методичні вказівки призначені для студентів усіх форм навчання з професійною орієнтацією на спеціальність 051 Економіка, які вивчають дисципліну «Антикризова діяльність підприємства». Вони передбачають глибоке й всебічне вивчення студентами теорії та самостійне закріплення практичних навиків управління у кризових ситуаціях.

Загострення кризових процесів на рівні держави спричинили виникнення кризової ситуації на підприємствах різних галузей. Такий стан призвів не тільки до раптових кардинальних негативних тенденцій та змін, пов'язаних із зменшенням обсягів виробництва, скороченням персоналу, втратою конкурентної позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а й у деяких випадках до їх ліквідації (банкрутства). Основними причинами цієї ситуації є відсутність досвіду антикризової діяльності підприємства і стратегії діяльності підприємств в умовах кризи.

Тому, на сьогоднішній день актуальною стає проблема підготовки висококваліфікованих фахівців з навичками кризис-менеджера. Саме дисципліна «Антикризова діяльність підприємства» і забезпечує у визначальній мірі якісну підготовку таких фахівців.

Метою викладання дисципліни «Антикризова діяльність підприємства» є набуття студентами знань про організацію діяльності підприємств в умовах кризової ситуації, необхідних для практичної управлінської діяльності.

Основними завданнями викладання даної дисципліни є набуття та засвоєння знань з основних аспектів теорії управління у кризових ситуаціях; ознайомлення з основними принципами та методами вирішення кризових ситуацій; виявлення причин кризового стану вітчизняних підприємств та форм його проявлення; аналіз методологічних основ формування стратегії антикризової діяльності підприємства підприємством; розроблення системи діагностики й запобігання банкрутству, а також стратегій виходу з кризових ситуацій на підприємствах; запровадження особливих форм і методів реструктуризації підприємства; обґрунтування системи розробки та відбору варіантів антикризової стратегії підприємства.

1. Тематика практичних занять

МОДУЛЬ 1. Теоретичні та методологічні основи антикризової діяльності підприємства

Тема 1. Основні положення антикризової діяльності підприємства

- 1.1. Поняття та основні параметри кризи на макрорівні.
- 1.2. Класифікація кризових явищ.
- 1.3. Сутність і причини виникнення кризової ситуації на підприємстві.
- 1.4. Кризовий стан як об'єкт управління.

Ключові поняття

Стабільний стан. Криза. Об'єкти кризового управління. Антикризова діяльність підприємства. Антикризовий менеджмент. Брижовий ефект. Економічна криза. Чинники кризи. Системна криза. Локальна криза. Загальна криза. Глибина кризового стану. Прогнозування кризи. Кризове явище. Ступінь невизначеності кризових явищ. Прогнозування кризових явищ. Кризова ситуація. Джерела, причини, чинники кризової ситуації. Економічна кризова ситуація. Кризовий стан. Ефект падаючого доміно.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке стабільний стан системи як параметр кризи на рівні підприємства?
2. Хто із науковців займався вивченням проблем управління організаціями в кризових умовах функціонування?
3. Назвіть і проаналізуйте об'єкти кризового управління.
4. У чому полягає сучасне трактування поняття «антикризовий менеджмент»?
5. Що таке криза? Назвіть причини кризи.
6. Розкрийте суть «брижового ефекту».
7. Що таке економічна криза?
8. Що є передумовою дії механізму кризи?
9. Які чинники спричиняють поглиблення кризи?
10. Як класифікують чинники виникнення кризи? Назвіть і проаналізуйте їх.
11. Що спричиняє розвиток кризи на підприємстві?
12. Що є причиною банкрутства вітчизняних підприємств?
13. Назвіть та проаналізуйте стадії кризи.
14. Що таке системна криза підприємства?
15. Що таке локальна криза підприємства?
16. Який чинник визначає глибину кризи (кризового стану) підприємства?
17. Представте схему розвитку подій при настанні кризи на підприємстві.
18. Назвіть основні ознаки кризи.
19. Проаналізуйте загальні правила методології і технології прогнозування кризи на підприємстві.
20. Назвіть основний показник кризи підприємства.
21. Назвіть і проаналізуйте заходи щодо виходу підприємства з кризи.
22. Що таке кризове явище? Класифікація кризових явищ.
23. Назвіть основні причини виникнення кризових явищ.

24. Від чого залежить ступінь невизначеності кризових явищ на підприємстві?
25. Чим характеризуються кризові явища на підприємстві?
26. Чи можна прогнозувати виникнення кризових явищ на підприємстві?
27. Що таке кризова ситуація?
28. Назвіть і проаналізуйте причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві, їх класифікація.
29. Назвіть основну особливість кризової ситуації.
30. Назвіть джерела кризових ситуацій.
31. Чи можна передбачити виникнення кризових ситуацій на підприємстві?
32. Що таке тактика управління кризовими ситуаціями на підприємстві?
33. Які види тактики управління кризовими ситуаціями може застосовувати керівництво підприємством?
34. Назвіть наслідки кризової ситуації на підприємстві.
35. Назвіть основні документи для ухвалення рішення в кризових ситуаціях.
36. Назвіть чинники успіху подолання кризових ситуацій на підприємстві.
37. Що таке економічна кризова ситуація?
38. Що таке кризовий стан підприємства?
39. Назвіть і проаналізуйте механізм виникнення кризового стану підприємства.
40. Від чого залежить глибина кризового стану підприємства і його тривалість?
41. Які види тактики можна застосовувати при кризовому стані підприємства?
42. Назвіть варіанти вирішення кризової ситуації на підприємстві.

Тема 2. Сутність та особливості антикризової діяльності підприємства

- 1.2. Суть, основні завдання та проблеми антикризової діяльності підприємства.
- 2.2. Види, функції та принципи антикризової діяльності підприємства.
- 3.2. Створення системи антикризової діяльності підприємства підприємством.
- 4.2. Ефективність антикризової діяльності підприємства.

Ключові поняття

Антикризова діяльність підприємства. Об'єкти антикризової діяльності підприємства. Суб'єкти антикризової діяльності підприємства. Мета антикризової діяльності підприємства. Управлінські інструменти антикризової діяльності підприємства. Підходи в антикризовому управлінні. Завдання антикризової діяльності підприємства. Види, функції та принципи антикризової діяльності підприємства. Форми подолання кризи. Система менеджменту кризових ситуацій. Заходи виходу із кризи. Концепція антикризової діяльності підприємства. Технологія антикризової діяльності підприємства. Технологічна схема антикризової діяльності підприємства. Концептуальна модель процесу антикризової діяльності підприємства підприємством. Ефективність антикризової діяльності підприємства. Чинники ефективності антикризової діяльності підприємства.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке антикризова діяльність підприємства?

2. Як поділяється антикризова діяльність підприємства залежно від стадії (глибини) кризи?
3. Назвіть і проаналізуйте етапи антикризової діяльності підприємства.
4. Розкрийте зміст антикризової діяльності підприємства на основі його етапів.
5. Що таке зовнішнє антикризова діяльність підприємства?
6. Що таке внутрішнє антикризова діяльність підприємства?
7. Поясніть суть позитивного характеру кризи.
8. Що є об'єктом антикризової діяльності підприємства?
9. Що є суб'єктами антикризової діяльності підприємства?
10. Назвіть стратегічну мету антикризової діяльності підприємства.
11. Назвіть головну мету антикризової діяльності підприємства.
12. У чому полягає суть антикризової діяльності підприємства антикризового менеджменту?
13. Що належить до управлінських інструментів антикризового менеджменту? Поясніть суть кожного із них.
14. В чому полягає використання системного підходу в антикризовому управлінні?
15. Якими чинниками зумовлюється важливість антикризової діяльності підприємства?
16. Назвіть основні завдання антикризового менеджменту.
17. Назвіть основні відмінності, притаманні антикризовому управлінню.
18. Які проблеми характерні антикризовому управлінню?
19. Які види антикризового менеджменту виділяють в залежності від цілей реалізації?
20. Назвіть форми подолання кризи на підприємстві.
21. Назвіть і проаналізуйте функції антикризової діяльності підприємства.
22. Назвіть специфічні принципи, притаманні антикризовому управлінню.
23. Розкрийте суть спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.
24. Назвіть і проаналізуйте види заходів виходу підприємства із кризи.
25. В чому полягає суть концепції антикризової діяльності підприємства?
26. Скільки блоків включає в себе концепції антикризової діяльності підприємства? Розкрийте суть кожного із них.
27. Що таке технологія антикризової діяльності підприємства?
28. У чому полягає сутність технологічної схеми антикризової діяльності підприємства? Проаналізуйте основні блоки даної схеми.
29. Поясніть особливості концептуальної моделі процесу антикризової діяльності підприємства підприємством.
30. Чим характеризується ефективність антикризової діяльності підприємства?
31. Які чинники визначають ефективність антикризової діяльності підприємства?

Тема 3. Діагностика виникнення і розвитку кризового стану підприємства

- 1.3. Аналіз методичних підходів до діагностування кризового стану підприємств.
- 2.3. Технологія проведення комплексного діагностики стану підприємства.

Ключові поняття

Чинники загальної економічної кризи. Діагностування. Діагноста. Діагноста економічної системи. Система раннього попередження та реагування. Підходи до діагностування. Методи аналізу стану підприємства. Експрес-аналіз. Діагноз фінансового стану підприємства. Діагностування банкрутства. Експрес-діагностування банкрутства. Фундаментальне діагностування банкрутства. Економічне діагностування. Оперативне діагностування фінансово-господарської діяльності підприємства. Стратегічне діагностування. Бізнес-діагностування. Діагностування кризи розвитку підприємства. універсальний методичний підхід до діагностування підприємств. Методи, види діагностування. Загальний показник стійкості підприємства до кризи. Технологія проведення комплексного діагностики стану підприємства. Структурно-логічна схема комплексного діагностування кризового стану підприємства. Основні параметри оцінювання стану підприємства, що перебуває в кризовому стані.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть та проаналізуйте чинники гальмування розвитку вітчизняних промислових підприємств.
2. Що означає термін «діагностування»?
3. Розкрийте сутність понять «діагноста» і «діагноста економічної системи».
4. Яку роль при діагностуванні кризи підприємства відіграє система раннього попередження та реагування?
5. Розкрийте суть системного підходу до здійснення діагностування стану підприємства.
6. Які існують методи аналізу стану підприємства в умовах кризи?
7. Розкрийте суть експрес-аналізу, виділивши його етапи.
8. Розкрийте суть діагнозу фінансового стану, виділивши його етапи.
9. Які види аналізу є основою комплексного підходу до формування і систематизації аналітичних показників для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства?
10. Розкрийте суть комплексного підходу до формування і систематизації аналітичних показників для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства.
11. Які висновки про стан підприємства можуть бути сформульовані на підставі оцінювання рівнів окремих оціночних показників та їх динаміки?
12. Які управлінські рішення можуть бути ухвалені залежно від висновків про фінансовий стан підприємства?
13. Які аспекти можуть поєднувати в собі управлінські рішення щодо оцінювання рівня стану підприємства?
14. Що таке діагностування банкрутства? Назвіть його мету та складові підсистеми.
15. Що таке експрес-діагностування банкрутства? Назвіть його основну мету.
16. Назвіть та проаналізуйте етапи здійснення експрес-діагностування банкрутства підприємства.

17. Які види криз виділяють при оцінюванні масштабів кризового фінансового стану підприємства?
18. Назвіть позитивний аспект у системі експрес-діагностування банкрутства підприємства.
19. Що таке фундаментальне діагностування кризового фінансового стану підприємства? Назвіть його основні цілі.
20. Яка перевага комплексного фундаментального аналізування фінансового стану підприємства?
21. Розкрийте суть економічного діагностування, його основне завдання.
22. Розкрийте суть оперативного діагностування фінансово-господарської діяльності підприємства.
23. Розкрийте суть стратегічного діагностування підприємства.
24. Що таке бізнес-діагностування? Назвіть його мету.
25. Які виділяють види діагностування кризи розвитку підприємства? Проаналізуйте їх.
26. Що таке діагностування кризи розвитку підприємства?
27. У чому полягає сутність універсального методичного підходу до діагностування підприємства?
28. Які існують методичні підходи до діагностування стану підприємства?
29. Які виділяють види діагностування підприємства? Подайте їх коротку характеристику.
30. Назвіть основні методи діагностування стану підприємств, покладені в основу універсального методичного підходу.
31. Проаналізуйте особливості та етапи структурно-логічної схеми комплексного діагностування кризового стану підприємства на основі системи експрес-діагностування та системи фундаментального діагностування.
32. Назвіть основні узагальнюючі ознаки і причини кризового стану підприємства.
33. Назвіть основні параметри оцінювання стану підприємства, що перебуває в кризовому стані.

Тема 4. Антикризова програма підприємства

- 1.4. Суть та значення антикризової програми підприємства.
- 2.4. Управління розробкою антикризової програми підприємства.
- 3.4. Методичне забезпечення формування антикризової програми підприємства.
- 4.4. Організація контролю за реалізацією антикризової програми підприємства.
- 5.4. Оцінка результативності реалізації антикризової програми підприємства

Ключові поняття

Антикризова програма. План антикризових заходів. Антикризові заходи. Скринінгові стандарти. Методи елімінації. Експертні методи. Показники-критерії антикризової програми. Управління розробкою антикризової програми. Контроль в системі антикризової діяльності підприємства. Суб'єкти контролю. Принципи організації контролю. Контроль антикризової програми. Стандарти оперативного

контролю. Корпоративні стандарти. Стандарти адміністративного контролю. Стратегічний контроль. Результативність реалізації антикризової програми підприємства. Цільові завдання антикризового процесу. Оцінка результативності реалізації антикризової програми. метод оцінки результативності впровадження антикризової програми. Графічний метод оцінки результативності.

Запитання для самоконтролю

1. Які основні документи повинні розроблятися на підприємстві, що опинилося в кризовому стані?
2. Що таке антикризова програма?
3. Проаналізуйте основні розділи антикризової програми.
4. Проаналізуйте типову структуру антикризової програми, її основні пункти.
5. Що таке план антикризових заходів?
6. Які вимоги повинні задовольняти антикризова програма і план антикризових заходів?
7. В чому полягають особливості формування антикризової програми?
8. За якими критеріями здійснюють групування антикризових заходів вітчизняні вчені?
9. Від чого залежить вибір на підприємстві антикризових процедур?
10. В чому полягає сутність системи формування антикризової програми? Проаналізуйте її основні блоки.
11. Яких принципів потрібно дотримуватися при формуванні антикризової програми?
12. Назвіть і проаналізуйте етапи формування антикризової програми.
13. В чому полягає особливість методичного забезпечення формування антикризової програми? Що таке формування антикризової програми?
14. Проаналізуйте зміст і методичні рекомендації щодо проведення етапу формування антикризової програми.
15. З ким узгоджується підготовлена антикризова програма?
16. Назвіть кількісні показники-критерії антикризової програми.
17. Що таке управління розробкою антикризової програми?
18. Які основні завдання контролю в системі антикризової діяльності підприємства?
19. Що є суб'єктом контролю в системі антикризової діяльності підприємства?
20. Як класифікують контрольні спостереження, що здійснюються у процесі антикризової діяльності підприємства?
21. Назвіть основні принципи організації контролю за перебігом реалізації антикризової програми підприємства.
22. Назвіть і проаналізуйте етапи контролю виконання антикризової програми.
23. Чим визначається оцінка результативності впровадження антикризової програми?
24. За якими напрямками проводиться оцінка результативності антикризової програми?
25. За допомогою яких методів здійснюється оцінка результативності антикризової програми на підприємстві?

Тема 5. Стратегія в антикризовому управлінні

- 1.5. Антикризова стратегія в системі стратегій підприємства.
- 2.5. Особливості вибору антикризової стратегії.
- 3.5. Основні технології розроблення та реалізації антикризових стратегій.

Ключові поняття

Стратегія. Антикризова стратегія. Мета антикризової стратегії. Ефективність антикризової стратегії. Модель формування і реалізації антикризової стратегії підприємства. Технології розроблення та реалізації антикризових стратегій. Принципи розроблення антикризової стратегії. Чинники, які впливають на реалізацію антикризової стратегії. Синергійний ефект. Ефект дисинергії. Якість реалізації стратегії. Схема розроблення та здійснення стратегії антикризової діяльності підприємства. Матриця впровадження антикризової стратегії. Оцінювання результативності впровадження антикризової стратегії.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть основну мету антикризової стратегії підприємства.
2. Що таке антикризова стратегія підприємства?
3. Які аспекти охоплює антикризова стратегія?
4. Яке значення антикризової стратегії на підприємстві?
5. Якими вимогами визначається ефективність антикризової стратегії?
6. Як класифікують антикризові стратегії?
7. Які існують варіанти функціонування антикризової стратегії?
8. В чому полягає проблема вибору антикризової стратегії підприємства?
9. Назвіть передумови необхідності формування антикризової стратегії підприємства.
10. Поясніть взаємозв'язок антикризової стратегії із загальною стратегією підприємства.
11. Проаналізуйте схему вибору стратегії антикризової діяльності підприємства підприємством.
12. Проаналізуйте складові елементи моделі формування і реалізації антикризової стратегії підприємства.
13. Поясніть суть стратегій виживання, зростання і стабілізації.
14. У чому полягає особливість процесу розроблення та реалізації стратегії в умовах кризи?
15. Назвіть і проаналізуйте принципи розроблення антикризової стратегії підприємства.
16. Назвіть і проаналізуйте чинники реалізації антикризової стратегії підприємства.
17. Що включає в себе початкова робота з реалізації антикризової стратегії підприємства?
18. Вирішення яких проблем передбачає процес реалізації антикризової стратегії? Проаналізуйте їх.
19. За яких причин зазнає краху антикризова стратегія підприємства, саме, на стадії реалізації?
20. Яка мета антикризової діяльності підприємства?

21. Назвіть шляхи реалізації антикризової стратегії підприємства.
22. В чому полягає сутність схеми розроблення та реалізації антикризової стратегії?
23. Як можна адаптувати впровадження антикризової стратегії з існуючою стратегією і системою цілей на середніх та малих підприємствах?
24. Як можна адаптувати впровадження антикризової стратегії з існуючою стратегією і системою цілей на крупномасштабних підприємствах?
25. Які завдання виконують менеджери при реалізації вибраної антикризової стратегії?
26. Поясніть сутність матриці впровадження антикризової стратегії підприємства.
27. Що таке оцінювання результативності антикризової стратегії?
28. Як здійснюється оцінювання результативності антикризової стратегії?
29. На основі яких критеріїв здійснюється оцінювання ефективності антикризової стратегії підприємства?
30. На основі яких показників здійснюють оцінювання ефективності антикризової стратегії підприємства?

МОДУЛЬ 2. Інструментарій антикризової діяльності підприємства

Тема 6. Роль контролінгу в системі антикризової діяльності підприємства

- 1.6. Суть та необхідність контролінгу в умовах кризи.
- 2.6. Характеристика оперативного і стратегічного контролінгу.
- 3.6. Модель впровадження антикризового контролінгу.

Ключові поняття

Контролінг. Контролінг антикризової діяльності підприємства. Мета антикризового контролінгу. Предметом антикризового контролінгу. Завдання антикризового контролінгу. Функції антикризового контролінгу. Діяльність служб контролінгу. Принципи антикризового контролінгу. Види контролінгу. Модель впровадження антикризового контролінгу.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке контролінг?
2. Що таке контролінг антикризової діяльності підприємства?
3. Яка мета антикризового контролінгу?
 1. Що є предметом антикризового контролінгу?
 2. Назвіть завдання антикризового котролінгу, у тому числі, на коротко і довготерміновий період.
3. Які функції виконує котролінг в системі антикризової діяльності підприємства?
4. Проаналізуйте загальні функції антикризового контролінгу.
5. Проаналізуйте спеціальні функції антикризового контролінгу.
6. У чому полягає особливість антикризового контролінгу?
7. Які напрямки охоплює діяльність служб контролінгу на підприємстві?

8. Назвіть причини необхідності здійснення антикризового контролінгу на підприємстві.
9. Які принципи покладені в основу організації антикризового контролінгу?
10. Які види (аспекти) антикризового контролінгу виділяють на практиці? Проаналізуйте їх сутність.
11. Поясніть необхідність інтеграції елементів концепції контролінгу та концепції антикризової діяльності підприємства.
12. Назвіть основні елементи системи антикризового контролінгу.
13. Розкрийте сутність антикризового контролінгу як інструменту антикризової діяльності підприємства.

Тема 7. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах функціонування підприємства

- 1.7. Теорія кризових явищ та причина й наслідки кризи персоналу.
- 2.7. Поведінкові аспекти діяльності персоналу в умовах кризи.
- 3.7. Концепція антикризової діяльності підприємства персоналом.
- 4.7. Механізм здійснення антикризових заходів в роботі з персоналом.
- 5.7. Сутність організаційно-кадрового аудиту.

Ключові поняття

Криза. Стадії формування персоналу. Система антикризової діяльності підприємства персоналом. Причини виникнення кризи в організації. Криза персоналу організації-банкрута. Криза персоналу організації. Елементи системи антикризової діяльності підприємства персоналом організації. Наслідки кризи персоналу. Типи криз персоналу організації. Антикризова діяльність підприємства персоналом. Завдання системи антикризової діяльності підприємства персоналом. Поведінкові аспекти діяльності персоналу в умовах кризи. Умови діяльності персоналу в кризових ситуаціях. Концепція антикризової діяльності підприємства персоналом. Антикризова кадрова політика. Розробка антикризової кадрова політика. Основне ідеологічне кредо антикризової кадрової політики. Основні принципи антикризової діяльності підприємства персоналом. Планування антикризових кадрових заходів. Функції антикризового управлінського апарату. Антикризове кадрове планування. Антикризова управлінська команда. Формування антикризової управлінської команди. Оперативні антикризові групи. Формування антикризових груп. Функції антикризових груп. Концепції створення психологічного комфорту. Механізм здійснення антикризових заходів в роботі з персоналом. Організаційно-кадрового аудиту.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке криза? Чому в процесі подолання кризи на підприємстві важливу роль приділяють роботі з персоналом?
2. Які проблеми є типовими для кризової ситуації з точки зору людського чинника?

3. Як пов'язані типи криз, що виникають на різних етапах розвитку життєвого циклу організації із характеристиками персоналу? Проаналізуйте цей зв'язок.
4. Назвіть і проаналізуйте основні елементи системи антикризової діяльності підприємства персоналом.
5. Назвіть причини виникнення кризи в організації, подайте їх класифікацію.
6. Розкрийте суть кризи персоналу організації-банкрута.
7. Розкрийте суть кризи персоналу організації.
8. Назвіть наслідки кризи персоналу у виробничих організаціях.
9. Назвіть і проаналізуйте типи кризи персоналу організації.
10. Що таке антикризова діяльність підприємства персоналом?
11. В яких умовах відбувається реалізація завдань антикризової діяльності підприємства персоналом?
12. Реалізація яких завдання покладена на систему антикризової діяльності підприємства персоналом?
13. Які особливості поведінки притаманні кожній віковій групі працівників? Проаналізуйте їх.
14. Які чинники впливають на поведінку персоналу в кризових ситуаціях?
15. Проаналізуйте умови діяльності персоналу в кризових ситуаціях.
16. Поясніть суть концепції антикризової діяльності підприємства персоналом.
17. Що таке кадрова політика підприємства, яке опинилося в кризовому стані, її основна мета.
18. Як здійснюється розробка антикризової кадрової політики?
19. Назвіть структурні елементи антикризової кадрової політики.
20. Назвіть напрямки антикризової кадрової політики підприємства.
21. Які виділяють цінності антикризової кадрової політики?
22. Назвіть основне ідеологічне кредо антикризової кадрової політики.
23. Назвіть основні принципи антикризової діяльності підприємства персоналом.
24. Назвіть і проаналізуйте етапи кадрової роботи, які є складовими плану управління персоналом в кризових умовах діяльності організації.
25. Представте зміст антикризового плану підприємства.
26. Поясніть роль антикризового кадрового планування.
27. Для чого на підприємстві використовують програмно-цільове управління?
28. За рахунок чого на підприємстві здійснюють зменшення витрат на робочу силу?
29. Проаналізуйте особливості формування антикризової управлінської команди на підприємстві.
30. Проаналізуйте особливості формування оперативних антикризових груп на підприємстві, їх функції.
31. Проаналізуйте особливості формування готовності персоналу до дій в умовах кризових ситуацій.
32. Назвіть і проаналізуйте проблеми антикризової діяльності підприємства та можливі шляхи їх вирішення персоналом підприємства.
33. Що таке кадровий аудит?

34. Проаналізуйте параметри кадрового аудиту.
35. В чому полягає особливість і значення кадрового аудиту на кризовому підприємстві?
36. Назвіть чинники, які сприяють та не сприяють проведенню кадрового аудиту на кризовому підприємстві.

Тема 8. Банкрутство, ліквідація та санація як методи антикризової діяльності підприємства

- 1.8. Сутність, форми та економічні наслідки банкрутства.
- 2.8. Особливості ліквідації збанкрутілого підприємства.
- 3.8. Поняття та форми санації підприємства.
- 4.8. Суть реструктуризації підприємств.

Ключові поняття

Банкрутство. Боржник. Моделі банкрутства. Інститут банкрутства. Види банкрутства. Етапи становлення теорії банкрутства підприємств. Методичні підходи до діагностування ймовірності банкрутства фірми. Діагностика банкрутства фірми. Чинники, які передбачають банкрутство. Закон України «Про банкрутство». «Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій». Реєстр неплатоспроможних підприємств. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Ознаки банкрутства. Об'єкти банкрутства. Механізм порушення провадження справи про банкрутство. Судовий розгляд справи про банкрутство. Процедура санації боржника. Ліквідаційна процедура. Ліквідація збанкрутілого підприємства. Розробка санаційної концепції. Санація. Мета санації. Види санації. Класична модель санації. План санації підприємства. План реорганізації. Бізнес-план. Санаційні заходи. Техніко-економічного обґрунтування санації підприємства. Управління санацією. Мета санаційного аудиту. Санаційний аудит. Акт аудиторської перевірки. Реструктуризація. Мета реструктуризації. Види реструктуризації. Форми реструктуризації. Ознаки реструктуризації. Процес проведення реструктуризації. План реорганізаційних заходів. Реорганізаційні заходи. Ефективність реструктуризації. Програма реструктуризації.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке банкрутство?
2. Хто такий боржник?
3. За якими моделями розвивалося у світовій практиці законодавство про банкрутство?
4. Поясніть суть інституту банкрутства.
5. Які види банкрутства виділяють у законодавчій і фінансово-економічній практиці? Розкрийте їх суть.
6. Назвіть і проаналізуйте етапи становлення теорії банкрутства підприємства.
7. Які існують методичні підходи до діагностування ймовірності банкрутства фірми?
8. Проаналізуйте значення діагностики банкрутства фірми.

9. Назвіть чинники банкрутства.
10. Проаналізуйте особливості Закону України «Про банкрутство».
11. Назвіть роль, значення та функції «Агентства з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій».
12. Назвіть ознаки і об'єкт банкрутства відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».
13. Проаналізуйте особливості механізму порушення впровадження справи про банкрутство підприємства.
14. Проаналізуйте особливості ліквідаційної процедури підприємства. Назвіть основні функції ліквідаційного керуючого.
15. Назвіть умови, при яких приймається рішення про розробку санаційної концепції підприємства.
16. Що таке санація? Назвіть головну мету санації.
17. Назвіть і проаналізуйте існуючі види санації підприємства.
18. Які види санації виділяють залежно від типів кризових явищ? Розкрийте їх суть.
19. З ініціативи кого можуть прийматися рішення про проведення санації залежно від стадії кризового явища?
20. З яких етапів складається класична модель санації? Поясніть їх суть.
21. Що таке план санації? У яких формах він може бути представлений? Поясніть їх суть.
22. Що таке бізнес-план санації? Назвіть і проаналізуйте його основні розділи.
23. Які показники використовують для техніко-економічного обґрунтування санації підприємства?
24. Як здійснюється управління санацією?
25. Назвіть основну мету і особливості санаційного аудиту.
26. Проаналізуйте етапи проведення санаційного аудиту.
27. Що таке реструктуризація підприємства? Розкрийте її суть.
28. Які види і форми реструктуризації виділяють на практиці?
29. Проаналізуйте особливості процесу проведення реструктуризації підприємства.
30. В чому полягає ефективність реструктуризації підприємства?
31. Назвіть мету проведення реструктуризації.
32. Що собою представляє програма реструктуризації підприємства?

Тема 9. Інноваційна та інвестиційна політика підприємства в умовах кризи

- 1.9. Інновація як засіб антикризової діяльності підприємства.
- 2.9. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним процесом.
- 3.9. Комплексна оцінка інноваційної діяльності підприємства в системі антикризової діяльності підприємства.
- 4.9. Значення інвестиційної політики в антикризовому управлінні.

Ключові поняття

Інновація. Інноваційна діяльність. Чинник інноваційної діяльності. Види інновацій. Інноваційний процес. Інноваційний потенціал. Інноваційна політика.

Система інноваційного управління. Управління нововведеннями. Принципи управління нововведеннями. Стратегії інноваційного розвитку. Комплексна оцінка інноваційної діяльності підприємства. Інтегральний показник стану інноваційної діяльності. Рівень інноваційної діяльності підприємства. Інвестиційна політика. Інвестиція. Система антикризової діяльності підприємства інвестиційною діяльністю. Інвестиційна політика держави. Інвестування. Інвестиційні процеси. Джерела фінансування інвестиційного процесу. Інвестиційні ресурси. Інвестиційні програми. Чинники інвестування. Антикризова інвестиційна стратегія розвитку. Антикризова інвестиційна політика.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке інноваційна діяльність?
2. В чому полягає основне завдання інноваційної діяльності?
3. Назвіть і проаналізуйте основні чинники інноваційної діяльності.
4. Назвіть і проаналізуйте законодавчу базу інноваційної діяльності.
5. Що таке інновації в антикризовому управлінні?
6. Які види інновацій виділяють в антикризовому управлінні? Розкрийте їх суть.
7. Поясніть вплив кризи на інноваційну сферу.
8. Поясніть вплив кризи на стимулювання інновацій.
9. Що таке інноваційні процеси в антикризовому управлінні? Назвіть і проаналізуйте їх форми.
10. Назвіть основні чинники інноваційних процесів антикризовому управлінні?
11. Що таке інноваційний потенціал підприємства? Назвіть і проаналізуйте його складові.
12. Проаналізуйте суть державної інноваційної політики, її основну мету в умовах кризи.
13. Що таке управління інноваціями?
14. Що таке система інноваційного управління?
15. Як здійснюється управління нововведеннями на підприємстві в умовах кризи? Назвіть основні принципи управління нововведеннями.
16. Назвіть і проаналізуйте типи стратегій інноваційного розвитку підприємства в умовах кризи.
17. Розкрийте суть інтегрального показника стану інноваційної діяльності підприємства.
18. Що таке інвестиційна політика підприємства в умовах кризи?
19. Що таке система антикризової діяльності підприємства інвестиційною діяльністю підприємства?
20. Назвіть і проаналізуйте групи цілей системи антикризової діяльності підприємства інвестиційною діяльністю підприємства.
21. Назвіть і проаналізуйте складові антикризової діяльності підприємства інвестиційною діяльністю підприємства.
22. Що таке інвестиційна політика держави? Проаналізуйте її роль та значення в антикризовому менеджменті.
23. Розкрийте значення активізації інвестиційних процесів.

24. Назвіть джерела фінансування інвестиційного процесу і групи джерел інвестиційних ресурсів.
25. Назвіть найпривабливіші вітчизняні інвестиційні об'єкти для іноземних інвесторів.
26. Проаналізуйте роль та значення нової антикризової інвестиційної стратегії розвитку підприємства.

Тема 10. Ризики в антикризовому управлінні

- 1.10. Поняття, види та значення ризиків в антикризовому управлінні.
- 2.10. Управління і оцінювання ризиків в умовах антикризового менеджменту.

Ключові поняття

Ризик. Носій ризику. Показник ризику. Види ризиків. Причини виникнення ризиків. Комплексна діагностика ризиків. Контроль над ризиками. Самофінансування ризиків. Трансферт ризиків. Управління ризиками. Ступінь ризику. Оцінка ризиків. Методи оцінки ризику. Захист організації від ризику.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке ризик?
2. Що таке ризик в антикризовому управлінні?
3. Як класифікують ризики в антикризовому управлінні?
4. Що таке носій ризику?
5. Назвіть і проаналізуйте причини виникнення ризиків.
6. Поясніть позитивне і негативне ставлення до ризиків.
7. В чому полягає сутність комплексної діагностики ризиків? Проаналізуйте її етапи.
8. Поясніть сутність системи управління ризиком.
9. Назвіть заходи, які використовують при управлінні ризиками.
10. Що в себе включає управління ризиком для профілактики кризи і банкрутства?
11. Назвіть функції керівників при здійсненні ризикових дій.
12. Назвіть правила стратегії управління ризиками в антикризовому менеджменті.
13. Що таке оцінка ризику?
14. Назвіть методи оцінки величини ризиків.
15. Що таке захист підприємства від ризику.

2. Практичні завдання

Завдання 1

Ви – директор з економіки великої промислово-фінансової групи (ПФГ). Після конкурсного відбору контрагентів (підприємств) до складу вашої промислово-фінансової групи увійшло три підприємства (команди). Ці підприємства раніше були у складі одного міністерства і виробляли однакову

продукцію (підшипники), але різної номенклатури. Підприємства мають приблизно однакові матеріально-технічну базу, технологію, ступінь зносу устаткування тощо. Тобто вони мають достатньо близькі умови функціонування, але знаходяться в різних регіонах України.

Кожній із цих команд доручено реалізувати певний інноваційний процес. Безумовно, кожна команда повністю самостійно здійснює весь процес управління своїм інноваційним процесом. Загальні результати цього управління представлені у табл.1.

Таблиця 1

Результати управління проектами окремими командами

Результати управління (показники)	1 команда	2 команда	3 команда
Витрати команди, млн.грн.	2,2	38	24
Чистий прибуток, млн.грн.	2,5	1,7	3,0

Президент ПФГ доручив вам визначити ефективність управління кожним інноваційним процесом.

Завдання

1. Визначити показники ефективності управління інноваційним процесом.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожної з трьох команд.
3. Визначити, яка з трьох команд найефективніша.
4. Підготувати доповідну записку на ім'я президента ПФГ.

Завдання 2

Ви – референт-консультант Генерального директора великого підприємства (заводу з виробництва електронного устаткування). Для вашого підприємства, як і для всієї економіки України, визначились перспективи виходу з кризи. З'явилися надійні інвестори, намітився сталий ринок збуту. Для виходу із кризи інженерно-економічні підрозділи заводу розробили комплексну програму, визначили основні орієнтири. Програма у загальних рисах передбачає впровадження у виробництво нового виробу. Але з метою конкретизації та ефективнішої реалізації цієї програми розробку бізнес-плану проекту впровадження у виробництво нового виробу доручили виконати трьом незалежним консалтинговим фірмам.

Кожна фірма підготувала свій варіант проекту бізнес-плану і надала його для розгляду та вивчення керівництву підприємства. Однією з вимог до проекту є обов'язкове використання сучасних новітніх технологій, яке і було виконане. Основні показники реалізації кожного проекту наведені у табл.1.

Таблиця 1

Показники реалізації проекту

Показники	1 варіант технології	2 варіант технології	3 варіант технології
Інвестиції, млн.грн.	225	276	197
Витрати на виробництво одного виробу, тис.грн.	136	147	137

Річний обсяг виробництва, тис.шт.	700	1100	2500
Процентна ставка або норматив рентабельності інвестицій	0,10	0,11	0,13

Генеральний директор доручив вам проаналізувати проекти і визначити найефективніший.

Завдання

1. Уточнити, як визначається ефективність впровадження інноваційних технологій.
2. Визначити найефективніший варіант впровадження технології.
3. Підготувати аргументовану доповідну записку на ім'я Генерального директора підприємства.

Завдання 3

Ви – головний спеціаліст відділу раціоналізації виробництва та управління підприємства – ВАТ «Завод електроприладів». Виробництво на підприємстві є достатньо наукомістким, на ньому завжди широко використовуються досягнення науково-технічного прогресу та новітні технології.

На підприємстві у цей час здійснюється реконструкція, у тому числі – технічне переоснащення з впровадженням сучасних новітніх технологій. Зокрема, у заготівельному цеху планується впровадити у виробництво швидкодіючу роторно-конвеєрну лінію виготовлення контактів для реле, які використовуються у приборах. Основні очікувані показники результатів впровадження нової технології наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Результати впровадження нової технології

Показники	1 рік розрахункового періоду	2 рік розрахункового періоду	3 рік розрахункового періоду
Результати (Р) впровадження, тис.грн.	142	158	166
Витрати (В) на впровадження, тис.грн.	99	42	100
Коефіцієнт дисконтування (К), при ставці прибутку 10%	0,9	0,8	0,7

Відомо, що у процесі впровадження будь-яких інноваційних технологій, для зниження ступеню фінансово-економічного ризику інвестора (ВАТ «Завод електроприладів»), слід враховувати високі темпи науково-технічного прогресу та появу нових, досконаліших технологій. Для цього необхідно здійснювати розрахунки економічного ефекту від використання інновацій.

Згідно з розподілом посадових обов'язків ви є куратором економічних аспектів впровадження інноваційних технологій.

Завдання

1. Навести показники економічного ефекту від використання інновацій.
2. Розрахувати економічний ефект та питомі витрати від впровадження у виробництво роторно-конвеєрної лінії виготовлення контактів для реле.
3. Підготувати на ім'я начальника відділу раціоналізації виробництва та управління аргументовану доповідну записку.

Завдання 4

Ви – заступник начальника відділу впровадження нової техніки та технологій ВАТ «Топаз». Дане підприємство – велике виробниче підприємство військово-промислового комплексу (ВПК) України, яке виробляє сучасне озброєння. При посередництві державної компанії «Укрспецімпорт» ВАТ «Топаз» з однією із держав Середнього Сходу склало вигідний контракт на виготовлення та поставку своєї продукції. Умовами контракту передбачається, що виробник за додаткову оплату здійснює конструкційну доробку виробу з метою більшого пристосування його до місцевих природно-кліматичних особливостей та спрощення експлуатаційно-регламентних робіт.

Для вирішення цієї проблеми необхідно внести до існуючої технології відповідні зміни, це потребує додаткових витрат, тобто інвестицій. Три окремих групи, працівники відділу головного технолога, розробили відповідно три варіанти впровадження нової технології. Але вони розв'язали тільки інженерно-технологічні завдання. Основні показники впровадження варіантів нової технології наведені у табл.1.

Таблиця 1

Основні показники впровадження нової технології

Показники	1 варіант технології	2 варіант технології	3 варіант технології
Інвестиції, млн.грн.	20	25	22
Витрати на виробництво одного виробу, тис.грн.	110	125	150
Річний обсяг виробництва, шт.	800	1000	2400
Процентна ставка або норматив рентабельності інвестицій	0,20	0,14	0,15

Вам, як заступнику начальника відділу впровадження нової техніки та технологій, доручено проаналізувати варіанти проектів та вибрати найбільш ефективний (вигідний для ВАТ «Топаз») варіант нової технології.

Завдання

1. Зазначити, яким чином визначається ефективність впровадження інноваційних технологій.
2. Визначити найефективніший варіант впровадження технології.
3. Підготувати аргументовану доповідну записку на ім'я головного інженера ВАТ.

Завдання 5

Ви – економіст-аналітик компанії «ІТТ-Інвест». Дана компанія здійснює свою діяльність в основному у сфері будівництва та виробництві будівельних матеріалів. Вона є генеральним інвестором і володіє контрольним пакетом акцій ВАТ «Завод залізобетонних конструкцій», ВАТ «Граніт» (кар'єр з видобування каміння та виробництво щебеню), ВАТ «Берег» (кар'єр з видобування піску). Це дає їй право брати участь в управлінні підприємствами. Компанія має своїх представників у спостережних радах товариств і наполегливо просуває у керівні органи підприємств «своїх людей». Використання права власника дозволило компанії змінити перших керівників товариств.

Керівництво компанії добре розуміє, що ця сфера бізнесу не є надприбутковою і не слід чекати швидкого прибутку від інвестованих коштів. Але певні ознаки в економіці держави свідчать про подолання кризових явищ, що дозволяє прогнозувати «будівельний бум» і значне зростання попиту на будівельні матеріали. Тому компанія приділяє особливу увагу цим підприємствам. Зокрема, протягом минулого року компанія відносно невеликими частками інвестувала у підприємства великі кошти (табл.1).

Таблиця 1

Узагальнені результати управління

Результати управління (показники)	ВАТ «Завод залізобетонних конструкцій»	ВАТ «Берег»	ВАТ «Граніт»
Витрати відділення, тис.грн.	800	500	700
Чистий прибуток, тис.грн.	200	100	700

Ці кошти були витрачені на удосконалення існуючих технологій, тобто на інноваційні процеси. Для реалізації цих проектів не розроблялися бізнес-плани, а розглядалися тільки приблизні показники. Компанію цікавили у першу чергу потенційні можливості команд керівників підприємств та їх уміння ефективно управляти виробництвом.

Завдання

1. Зазначити, як можна визначити ефективність управління команди.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожної команди.
3. Визначити найменш ефективну команду.
4. Підготувати службову записку вашому безпосередньому начальнику.

Завдання 6

Ви – директор з економіки та співзасновник ТОВ «Калина». Дане підприємство здійснює роздрібну та дрібнооптову торгівлю продовольчими товарами динамічно розвивається. Воно має три магазину на Західному ринку, які були відкриті з інтервалом у кілька місяців. Режим роботи магазинів традиційні, тобто щоденно, крім понеділка, із сьомої години ранку до дев'ятої години вечора влітку та з восьмої ранку до сьомої вечора узимку. Відповідно до графіків роботи персоналу, керуючі магазинами та їх заступники працюють у середньому по сім годин у день, а продавці та вантажники – по 14–12 годин та

змінюються раз на тиждень. У середньому колектив одного магазину разом з керуючим та заступником становить біля 10 чоловік. Загальне управління магазинами здійснює керівництво ТОВ, але окремі функції виконують керуючі та заступники. По кожному магазину окремо не здійснюється повний бухгалтерський облік, ураховуються тільки основні показники їх діяльності. У той же час усі магазини працюють прибутково.

Вас, як директора і співвласника, цікавить проблема підвищення прибутковості або ефективності функціонування магазинів, тому ви вирішили визначити ефективність управління кожним магазином та ефективність функціонування колективів. Основні показники, які наведені у табл.1 дозволяють це зробити.

Таблиця 1

Результати управління окремими магазинами

Результати управління (показники)	1 магазин	2 магазин	3 магазин
Витрати команди, тис.грн.	64	58	38
Чистий прибуток, тис.грн.	8	6	6

Завдання

1. Навести, показники ефективності управління окремим колективом.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожного з трьох колективів.
3. Визначити, який з трьох колективів найефективніший.
4. Підготувати тези для виступу на робочій нараді.

Завдання 7

Ознаки кризового стану підприємства:

- Поняття і фази фінансової кризи на підприємстві.
- Критерії і фактори кризового стану.
- Характеристика заходів по виходу підприємства із кризового стану.

Завдання. Слід підготуватися до обговорення проблемних питань.

Завдання 8

Банкрутство підприємства та методи його запобігання.

- Поняття банкрутства підприємств.
- Зміст, функції Закону «Про банкрутство».
- Порядок ліквідації підприємств.
- Методи запобігання банкрутства.

Завдання. Слід підготуватися до обговорення проблемних питань. По даній темі слід ретельно опрацювати Закон України «Про банкрутство».

Завдання 9

Типові моделі виходу підприємства із кризового стану та запобігання банкрутства.

- Сутність типових моделей виходу підприємства із кризового стану та запобігання банкрутства.
 - Методи вибору оптимальної моделі виходу із кризового стану.
- Завдання.* Слід підготуватися до обговорення проблемних питань.

Завдання 10

Сутність та зміст санації підприємства.

- Сутність фінансової санації підприємства.
- Зміст проекту фінансового оздоровлення підприємства.
- Санація шляхом реорганізації (реструктуризації).
- Фінансова санація на ухвалу арбітражного суду.

Завдання. Слід підготуватися до обговорення проблемних питань. По даній темі слід ретельно опрацювати Закон України «Про банкрутство», Положення про порядок проведення санації державних підприємств та методику розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій.

Завдання 11

Необхідність та порядок проведення санаційного аудиту.

- Сутність, необхідність, мета і характерні риси санаційного аудиту.
- Характеристика джерел інформації для проведення санаційного аудиту.
- Сутність і порядок проведення аналізу фінансового стану підприємства.
- Зміст аналізу виробничо-господарської діяльності.
- Значення і використання висновків санаційного аудиту.

Завдання. Слід підготуватися до обговорення проблемних питань, попередньо опрацювавши Методику проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Студентам запропонувати на основі балансів підприємств вирахувати окремі показники і зробити певні висновки щодо подальшого розвитку аналізуючих підприємств.

Завдання 12

Фінансові джерела санації підприємств.

- Внутрішні джерела фінансової стабілізації.
- Фінансове оздоровлення із залученням ресурсів власників підприємства.
- Зміст фінансової участі кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника.
- Зміст фінансової участі персоналу в санації підприємства.
- Характеристика методів державної санаційної підтримки підприємств в Україні та в інших країнах.

Завдання. Слід підготуватися до обговорення проблемних питань, попередньо ретельно опрацювавши законодавчі та нормативні акти з цієї теми.

Завдання 13

Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінюється в 730 млн. грн. У разі

реорганізації підприємства прогнозується отримання 55 млн. грн. 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?*

Завдання 14

Ліквідаційна вартість виробничого підприємства складає 430 млн. грн. Прогнозований середньорічний грошовий потік дорівнює 54 млн. грн. Середньорічна вартість капіталу підприємства – 12% його економічної вартості. *Яке потрібно прийняти рішення про доцільність: його ліквідації чи реорганізації.*

Завдання 15

Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінена в 530 млн. грн. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 50 млн. грн. чистих грошових потоків щорічно. Середньорічна вартість капіталу підприємства складає 10% його економічної вартості. Господарський суд має намір винести ухвалу про ліквідацію підприємства. *Чи буде таке рішення суду правильним з фінансової точки зору?*

Завдання 16

Характеристика ситуації. Величина дебіторської заборгованості підприємства «АВС» на початок розрахункового року становила 200 тис. грн. Підприємство-боржник обіцяє повернути борг до кінця поточного року або ж розплатитися за нього власною продукцією на суму 70 тис. грн. Фірма-посередник пропонує передати за продукцію підприємства-боржника фірмі «АВС» 18 000 компенсаційних сертифікатів вартістю 4,16 грн кожний. Номінальна ціна одного компенсаційного сертифіката на приватизаційному аукціоні становить 10 грн. На найближчий приватизаційний аукціон має бути запропоновано 12 % акцій підприємства-боржника на загальну суму 180 тис. грн.

Факторинговий відділ комерційного банку «Денді» пропонує викупити боргові зобов'язання фірми-боржника. При цьому факторинговий відсоток складає 20. Консалтингова фірма «Довіра» вважає достатньо дієвою систему штрафних санкцій, яка дорівнювала б нормативній рентабельності продукції (відсотка інфляції або середньої банківської ставки по вкладах грошових коштів). Досягнутий рівень рентабельності продукції становить 50 %, рівень інфляції за рік — 40 %, середній банківський відсоток по грошових вкладах — 35 %.

Зміст аналізу ситуації зводиться до економічного обґрунтування можливих варіантів покриття дебіторської заборгованості і вибору кращого з них.

Завдання 17

На основі експертної оцінки вартості майна ПП «Трипілля» (табл.1.) потрібно розподілити майно даного збанкрутілого приватного підприємства між кредиторами, дотримуючись установленої чинним законодавством черговості здійснення цієї операції. *Чи вистачить оціненого експертами майна*

підприємства для задоволення всіх вимог кредиторів? Якою має бути ухвала арбітражного суду в разі повного чи неповного задоволення вимог кредиторів.

Таблиця 1

Експертна оцінка вартості майна ПП «Трипілля», грн

Елементи майна	Сума
Основні засоби та інші позаоборотні активи	3400
Виробничі запаси	800
Незавершене виробництво	56
Готова продукція	210
Дебіторська заборгованість	850
Видані аванси	170
Грошові кошти	50
<i>Разом</i>	<i>5536</i>

Завдання 18

Для розробки у 2013 році більш досконалої технології виробництва двигунів необхідні вкладення капіталу в розмірі 200 тис. грн. Виробничі одноразові витрати становитимуть у 2012 році 450 тис. грн. Щорічно передбачається випуск 500 шт. двигунів, відпускна ціна – 1250 грн., рентабельність продукції – 25 %, амортизаційні відрахування становлять 20 % від собівартості продукції. Дисконтна ставка – 12,3 %.

Обґрунтувати доцільність вдосконалення технології виробництва двигунів щонайменш за двома показниками.

Завдання 19

Ліквідаційна вартість виробничого підприємства становить 430 млн. грн. Прогнозований середньорічний чистий грошовий потік дорівнює 54 млн. грн. Середньорічна вартість капіталу підприємства складає 12,7 % його економічної вартості.

Необхідно визначити економічну вартість підприємства і прийняти рішення щодо його ліквідації або реорганізації.

Завдання 20

Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в арбітражному суді, оцінена в 530 млн. грн. У випадку його реорганізації прогнозується одержати 50 млн. грн. чистих грошових потоків щорічно. Середньорічна вартість капіталу підприємства становить 11,0 % від його економічної вартості.

Арбітражний суд має намір винести рішення про ліквідацію підприємства. Чи буде таке рішення арбітражного суду правильним з фінансової точки зору?

Завдання 21

На виробничому підприємстві «Резонанс-М» розроблено кілька варіантів прогностичного балансу, основні показники якого наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Прогностичний баланс виробничого «Резонанс-М», тис. грн.

Статті	Варіанти прогнозу		
	1-й	2-й	3-й
<i>Актив</i>			
Основні засоби (кошти)	15200	15200	15200
Запаси і витрати	26120	26120	26120
Грошові кошти, розрахунки та інші активи	6840	6840	6840
Баланс	48160	48160	48160
<i>Пасив</i>			
Джерела власних коштів	23300	23300	23300
Прибуток за звітний період	3480	6490	3940
Довгострокові позикові кошти	4600	4600	4600
Строкова кредиторська заборгованість	16780	13770	16320
Баланс	48160	48160	48160

На підставі даних прогностичного балансу визначити ймовірність банкрутства виробничого підприємства «Резонанс-М». З цією метою розрахувати і зіставити за окремими варіантами:

- 1) коефіцієнт поточної ліквідності активів;
- 2) частку позикових коштів у загальному обсязі пасиву;
- 3) коефіцієнт Z.

3. Основні вимоги щодо виконання та оформлення практичної роботи

Практична робота є невід'ємною частиною навчального процесу й основою пізнавальної діяльності студента. Метою практичної роботи є всебічне підвищення рівня знань студента, раціоналізація процесів його підготовки, єдність навчання та науково-дослідної роботи.

Засвоєння курсу «Антикризова діяльність підприємства» відповідно до програми передбачає практичне опрацювання студентом обов'язкових рекомендованих літературних джерел, вивчення теоретичних питань тем, виконання практичних завдань і розгляд виробничих ситуацій.

Викладач спрямовує й контролює практичну роботу студента, встановлює час консультацій і термін виконання практичної роботи з обов'язкових тем курсу.

Практичні завдання студент виконує в окремому зошиті, або на листках формату А-4.

4. Індивідуальні завдання

Запропонована комплексна модель діагностування кризового стану підприємства представлена на рисунку 1.

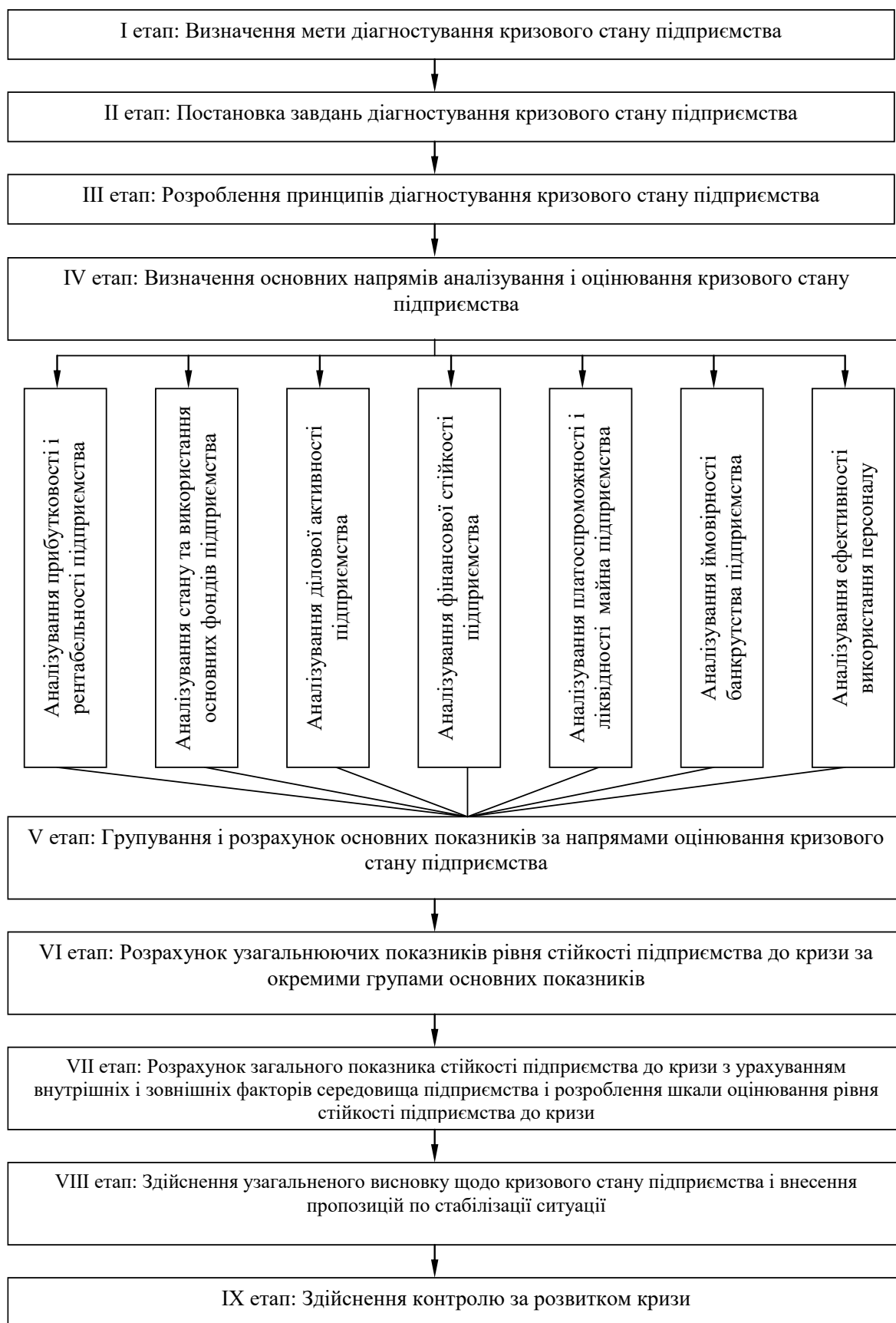


Рис. 1. Комплексна модель діагностування кризового стану підприємства

На першому етапі визначаємо мету діагностування кризового стану підприємства, яка полягає у розробленні методичних засад аналізування та оцінювання позитивних і негативних явищ, дії внутрішніх і зовнішніх чинників середовища, котрі призводять до кризового стану підприємства.

Другий етап полягає в окресленні конкретних завдань діагностування кризового стану підприємства, адже специфіка його діяльності потребує врахування всіх особливостей галузевої приналежності.

Основними завданнями є: визначення об'єктів дослідження «кризового поля» підприємства; здійснення постійного моніторингу виробничо-господарської діяльності та фінансового стану господарюючого об'єкта; формування інформаційної бази, необхідної для аналізування діяльності підприємства та прийняття відповідних управлінських рішень; попереднє оцінювання масштабів кризового стану; дослідження чинників кризового стану підприємства; формування системи заходів виходу підприємства з кризового стану; використання власних внутрішніх механізмів стабілізації кризового стану підприємства; вироблення прогнозів щодо подальшої діяльності і розвитку підприємства; контроль за результатами реалізації антикризових заходів підприємства.

На третьому етапі пропонуємо розробити принципи діагностування кризового стану підприємства. **До принципів діагностування кризового стану належать:** передбачення і постійна готовність до можливого погіршення виробничо-господарської діяльності та фінансового стану підприємства; диференціація кризових явищ за ступенем їх небезпеки для виробничо-господарської діяльності підприємства; гнучкість і адаптивність у прийнятті управлінських рішень в умовах кризового стану; адекватність реакції і швидкість реагування керівництва підприємства на непередбачувані ситуації, що виникають в умовах кризи; інтегрування; мобільність.

Четвертий етап полягає у визначенні основних напрямів аналізування та оцінювання кризового стану підприємства. На даному етапі аналізують за даними напрямами основні показники діяльності підприємства.

На п'ятому етапі розраховують основні показники діяльності за напрямами оцінювання кризового стану підприємства. Для цього спочатку необхідно здійснити відбір і групування основних показників за кожним напрямом оцінювання кризового стану підприємства (табл. 1.).

Таблиця 1

Групування основних показників діяльності підприємства за напрямами оцінювання їх кризового стану

1 група	2 група	3 група	4 група	5 група	6 група	7 група
Показники прибутковості та рентабельності	Показники, що характеризують стан та використання основних фондів підприємства	Показники ділової активності підприємства	Показники фінансової стійкості підприємства	Показники платоспроможності та ліквідності майна підприємства	Показники імовірності банкрутства підприємства	Показники ефективності використання персоналу підприємства
1.1. Коефіцієнт загальної рентабельності	2.1. Коефіцієнт реальної	3.1. Коефіцієнт оборотності	4.1. Коефіцієнт фінансової	5.1. Загальний коефіцієнт	6.1. Показник імовірності банкрутства	7.1. Показник рентабельності персоналу

підприємства	вартості майна	запасів	стабільності	ліквідності		
1.2. Коефіцієнт рентабельності продажу (за операційним прибутком)	2.2. Коефіцієнт придатності ОФ	3.2. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	4.2. Коефіцієнт загальної заборгованості	5.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності		
1.3. Коефіцієнт валового прибутку	2.3. Фондовіддача активної частини ОФ	3.3. Коефіцієнт накопичення запасів	4.3. Коефіцієнт автономії	5.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності		
	2.4. Коефіцієнт фондомісткості продукції	3.4. Віддача власного капіталу	4.4. Коефіцієнт забезпечення власним капіталом	5.4. Норма прибутку на власний капітал		
	2.5. Коефіцієнт оновлення основних фондів		4.5. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	5.5. Показник поточної платіжної готовності		
			4.6. Коефіцієнт частки робочого капіталу			

Найважливішою умовою вибору основних показників є та, що вони мають характеризувати найважливіші сфери виробничої, господарської та фінансової діяльності підприємства. Вибір цих показників обумовлений також тим, що вони охоплюють основні аспекти діяльності підприємства (ліквідність, фінансову стійкість, прибутковість – ефективність використання капіталу, оборотність – інтенсивність використання капіталу тощо) і не дублюють один одного, а також домінують у своїй групі й характеризують однакову спрямованість динаміки показників цієї групи.

Система основних показників для розрахунку узагальнюючих показників за напрямками оцінювання кризового стану підприємства представлена в таблиці 2.

Таблиця 2

Система основних показників для розрахунку узагальнюючих показників за напрямками оцінювання кризового стану підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Змістові наповнення
1. Показники прибутковості і рентабельності підприємства		
1.1. Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	$Zp = ЗП / СВз,$ де <i>ЗП</i> – загальна сума прибутку до оподаткування; <i>СВз</i> – середньорічна величина виробничих фондів.	Характеризує, який прибуток отримує підприємство з кожної гривні інвестованих ресурсів
1.2. Коефіцієнт рентабельності продажу (за операційним прибутком)	$Rpr = Opr / Vpn,$ де <i>Opr</i> – операційний прибуток від реалізації продукції; <i>Vpn</i> – виручка від реалізації продукції.	Характеризує дохідність основної діяльності підприємства
1.3. Коефіцієнт валового прибутку	$Kvp = VP / Vpn,$ де <i>VP</i> – величина валового	Характеризує рівень, до якого

	прибутку; $V_{рп}$ – виручка від реалізованої продукції.	підприємство може збільшити прибуток, знижуючи накладні витрати
2. Показники, що характеризують стан та використання основних фондів підприємства		
2.1. Коефіцієнт реальної вартості майна	$K_{ВМ} = (O_{зз} + V_{з} + H_{в} + M_{ун}) / V_{а}$, де $O_{зз}$ – основні засоби за залишковою вартістю; $V_{з}$ – виробничі запаси; $H_{в}$ – незавершене виробництво; $M_{ун}$ – малоцінні та швидкозношувані предмети; $V_{а}$ – вартість активів підприємства.	Визначає, яку частку у вартості майна становлять засоби виробництва
2.2. Коефіцієнт придатності ОФ	$K_{прід} = V_{зф} / V_{пф}$, де $V_{зф}$ – залишкова вартість основних фондів; $V_{пф}$ – початкова вартість основних фондів.	Показує, яка частина основних засобів придатна для використання у виробництві
2.3. Фондовіддача активної частини ОФ	$\Phi_{Оз} = TП / V_{з}$, де $TП$ – обсяг товарної продукції, $V_{з}$ – вартість активної частини основних засобів.	Показує ефективність використання активної частини основних фондів підприємства
2.4. Коефіцієнт фондомісткості продукції	$K_{фп} = V_{Фн} / V_{рп}$, де $V_{Фн}$ – середньорічна вартість основних фондів нематеріальних активів; $V_{рп}$ – виручка від реалізації продукції.	Відображає обсяг основних фондів, необхідних для випуску одиниці кінцевої продукції
2.5 Коефіцієнт оновлення основних фондів	$K_{оф} = V_{Нф} / ПВф$, де $V_{Нф}$ – вартість нововведених в експлуатацію основних виробничих фондів за звітний період; $ПВф$ – початкова вартість усіх основних виробничих фондів підприємства.	Характеризує інтенсивність уведення в дію нових основних засобів
3. Показники ділової активності підприємства		
3.1. Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{оз} = V_{рп} / C_{вз}$, де $V_{рп}$ – виручка від реалізованої продукції; $C_{вз}$ – вартість запасів.	Відображає ефективність використання активів, вкладених у запаси
3.2. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	$K_{О} = Чд / V_{оз}$, де $Чд$ – чистий дохід; $V_{оз}$ – вартість оборотних засобів.	Відображає і визначає тенденції обігу оборотних засобів
3.3. Коефіцієнт накопичення запасів	$K_{н} = (V_{з} + M_{ШП} + H_{В}) / (TП + T)$, де $V_{з}$ – виробничі запаси; $M_{ШП}$ – малоцінні та швидкозношувані предмети;	Характеризує мобільність запасів і витрат

	<i>НВ</i> – незавершене виробництво; <i>ГП</i> – готова продукція; <i>Т</i> – товари.	
3.4. Віддача власного капіталу	$BVK = B_{рп} / BK$, де $B_{рп}$ – виручка від реалізації; BK – власний капітал підприємства.	Показує величину виручки у кожній гривні власного капіталу.
4. Показники фінансової стійкості підприємства		
4.1. Коефіцієнт фінансової стабільності	$K\Phi C = BK / ПК$, де BK – величина власного капіталу; $ПК$ – величина позиченого капіталу.	Характеризує співвідношення власних та позичених коштів, а також показує, скільки власного капіталу припадає на гривню залучених засобів
4.2. Коефіцієнт загальної заборгованості	$KЗЗ = (Зва - Bк) / Зва$, де $Зва$ – загальна вартість активів; $Bк$ – власний капітал.	Показує, скільки позичених коштів припадає на гривню майна підприємства
4.3. Коефіцієнт автономії	$KABT = Звк / Пб$, де $Звк$ – загальна сума власних коштів; $Зва$ – загальна вартість активів.	Визначає питому частку власних коштів загальній вартості майна підприємства
4.4. Коефіцієнт забезпечення власним капіталом	$Kзк = (Bк - An) / Ok$, де $Bк$ – власний капітал (за винятком прирівняного); An – позаоборотні активи; Ok – сума оборотних коштів.	Показує забезпеченість підприємства власними коштами
4.5. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$Kмрк = PK / BK$, де PK – вартість робочого капіталу (власних оборотних коштів); BK – сума джерел власних коштів.	Характеризує ступінь мобільності використання власних коштів підприємством
4.6. Коефіцієнт частки робочого капіталу	$Kстр.р.к. = (OA + BМП - ПЗ) / Б$, де OA – сума оборотних активів підприємства $BМП$ – витрати майбутніх періодів $ПЗ$ – сума поточних зобов'язань $Б$ – баланс активів	Показує частку робочого капіталу підприємства в структурі його балансу
5. Показники платоспроможності та ліквідності майна підприємства		
5.1. Загальний коефіцієнт ліквідності	$Kзаг.лік. = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$, де $A1$ – найліквідніші активи; $A2$ – активи, що швидко реалізуються; $A3$ – активи, що повільно реалізуються; $П1$ – негайні пасиви;	За допомогою даного показника здійснюють загальне оцінювання платоспроможності підприємства і виявляють, скільки гривень поточних

	$P2$ – короткотермінові пасиви.	активів підприємства припадає на гривню поточних зобов'язань
5.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$Кш.лік. = (A1 + A2) / (П1 + П2)$, де $A1$ – найліквідніші активи; $A2$ – активи, що швидко реалізуються; $П1$ – негайні пасиви; $П2$ – короткотермінові пасиви.	Показує, яка частина найліквідніших активів може бути за необхідності погашена негайно
5.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$Кабс.лік. = A1 / (П1 + П2)$, де $A1$ – найліквідніші активи; $П1$ – негайні пасиви; $П2$ – короткотермінові пасиви.	Показує, яка частина короткотермінових позикових зобов'язань може бути за необхідності погашена
5.4. Норма прибутку на власний капітал	$Нп\text{ вк} = ЧП / Вк$, де $ЧП$ – сума чистого прибутку за звітний рік; $Вк$ – загальна сума власного капіталу.	Показує величину віддачі (норми прибутку) на вкладений власний капітал
5.5. Показник поточної платіжної готовності	$Ппг = Зк / (Кз - Дз)$, де $Зк$ – залишок коштів на рахунку; $Кз$ – кредиторська заборгованість; $Дз$ – дебіторська заборгованість.	Показує, скільки відсотків поточної заборгованості може погасити підприємство в даний момент часу
6. Показник ймовірності банкрутства підприємства		
6.1. Індекс ймовірності банкрутства	$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + 0,999K5$, де $K1$ = Власні оборотні кошти / Валюта балансу; $K2$ = Нерозподілений прибуток / Валюта балансу; $K3$ = Чистий прибуток / Валюта балансу; $K4$ = Ринкова вартість власного капіталу / Залучений капітал; $K5$ = Виручка від реалізації продукції / Валюта балансу.	Використовують для аналізування й оцінювання можливого банкрутства підприємства
7. Показники ефективності використання персоналу підприємства		
7.1. Показник рентабельності персоналу	$РП = Пр / Вп$, де $Пр$ – прибуток від реалізації продукції; $Вп$ – витрати на персонал.	Використовують для оцінювання ефективності використання персоналу на підприємстві в умовах ринкової економіки

На шостому етапі пропонуємо розрахувати узагальнюючі показники рівня стійкості підприємства до кризи за окремими групами основних показників:

$$Up_{(1)} = I_{(1.1)j} \cdot K_{1.1} + I_{(1.2)j} \cdot K_{1.2} + I_{(1.3)j} \cdot K_{1.3} + I_{(1.4)j} \cdot K_{1.4} + \dots + I_{(1.m)j} \cdot K_{1.m}$$

$$Up_{(2)} = I_{(2.1)j} \cdot K_{2.1} + I_{(2.2)j} \cdot K_{2.2} + I_{(2.3)j} \cdot K_{2.3} + I_{(2.4)j} \cdot K_{2.4} + \dots + I_{(2.m)j} \cdot K_{2.m}$$

... ..

$$Up_{(n)} = I_{(n.1)j} \cdot K_{n.1} + I_{(n.2)j} \cdot K_{n.2} + I_{(n.3)j} \cdot K_{n.3} + I_{(n.4)j} \cdot K_{n.4} + \dots + I_{(n.m)j} \cdot K_{n.m}$$

де Up – узагальнюючий показник рівня стійкості до кризи за n-ним напрямом дослідження j-го підприємства;

m – кількість показників I;

I – показники за напрямом оцінювання кризового стану;

K – коефіцієнт вагомості кожного показника.

На сьомому етапі обчислюємо, на основі середнього арифметичного зі значень узагальнюючих показників, **сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи з урахуванням внутрішніх чинників** за формулою:

$$СПСКв = \sum_{n=1}^k UP_{nv}$$

де $СПСКв$ – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи з урахуванням внутрішніх чинників;

UP_{nv} – узагальнюючий показник n-го напрямку оцінювання рівня стійкості підприємства до кризи за основними чинниками внутрішнього середовища;

k – кількість напрямів оцінювання рівня стійкості підприємства до кризи за основними чинниками внутрішнього середовища.

На основі середнього арифметичного зі значень узагальнюючих показників чинників зовнішнього середовища підприємства пропонуємо обчислити **сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи з урахуванням зовнішніх чинників** за формулою:

$$СПСКз = \sum_{n=1}^k UP_{nz}$$

де $СПСКз$ – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи з урахуванням зовнішніх чинників;

UP_{nz} – узагальнюючий показник n-ї групи чинників зовнішнього середовища підприємства оцінювання рівня його стійкості до кризи;

k – кількість груп оцінювання рівня стійкості підприємства за основними чинниками зовнішнього середовища.

Оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на кризовий стан підприємства пропонуємо здійснювати на основі визначення **загального показника стійкості підприємства до кризи** за формулою:

$$ЗПСК = СПСКв + СПСКз,$$

де $ЗПСК$ – загальний показник стійкості підприємства до кризи;

$СПСКв$ – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи, що враховує чинники внутрішнього середовища підприємства;

$СПСКз$ – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи, що враховує чинники зовнішнього середовища підприємства.

На восьмому етапі комплексної моделі діагностування, формують, на основі оцінювання рівня стійкості до кризи для кожного підприємства,

узагальнений висновок про його кризовий стан і **розробляють комплекс заходів стратегічної спрямованості щодо виходу з нього**, які пов'язані з мобілізацією і повним використанням внутрішніх ресурсів підприємства, нормалізацією поточної та перспективної діяльності, пошуком ефективних форм санації підприємства.

На дев'ятому етапі рекомендують кожному підприємству контролювати розвиток кризи на основі аналізування ефективності діючої антикризової стратегії та вносити необхідні корективи.

5. Основні вимоги до оформлення індивідуальної роботи

Індивідуальна робота оформляється у вигляді наукової роботи на листках формату А 4. Візрєць обкладинки приводиться у додатку 1. Після обкладинки розміщується завдання (додаток 2). Потім йдуть розділи роботи згідно їх нумерації. В кінці приводиться список використаних літературних джерел (оформлених згідно загально прийнятих правил та вимог).

Сторінки роботи нумеруються. Таблиці і графіки нумеруються і до них обов'язково повинні бути необхідні пояснення.

6. Вибір теми реферату

Тему реферату обирає студент з переліку тем самостійно або за допомогою керівника.

При виборі теми реферату необхідно враховувати науково-дослідні інтереси студента й актуальність теми в практичній діяльності. Студент також може запропонувати власну тему. Важливо, щоб вона була пов'язана з темою дослідження інших видів наукової роботи студента.

Обрану тему узгоджує та затверджує викладач, який читає даний курс.

7. Тематика рефератів

1. Ознаки кризових явищ в економіці України на початку 90-х років.
2. Особливості загальної економічної кризи та її вплив на кризову ситуацію, яка виникла на вітчизняних підприємствах.
3. Основні принципи стійкості системи управління в кризових ситуаціях.
4. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи.
5. Стратегія і тактика антикризової діяльності підприємства підприємства.
6. Роль та значення антикризового контролінгу на підприємстві.
7. Етапність впровадження заходів антикризової діяльності підприємства на підприємстві.
8. Інноваційні заходи як головний напрям антикризової діяльності підприємства.
9. Організація створення та функціонування антикризових груп на підприємстві.
10. Організація зовнішнього та внутрішнього антикризового моніторингу на підприємстві.
11. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів антикризових груп.

12. Особливості кризових явищ на підприємствах різних галузей України.
13. Методи прогнозування кризових явищ на підприємстві.
14. Організація стратегічного планування на підприємстві як захід передкризового менеджменту.
15. Вибір стратегії підприємства в умовах розвитку кризових явищ в економіці.
16. Особливості антикризової стратегії.
17. Методи реструктуризації підприємства в умовах кризових ситуацій.
18. Вибір інноваційних заходів для подолання кризових явищ на підприємстві.
19. Багатопротильна диверсифікація як метод передкризового менеджменту.
20. Вибір стилю менеджменту в умовах виникнення кризових явищ на підприємстві.
21. Впровадження ефективної кадрової політики на підприємстві як метод антикризового менеджменту.
22. Особливості формування антикризової кадрової стратегії підприємства.
23. Методи трансформації організаційних форм управління в кризових ситуаціях.
24. Порядок створення та підготовки груп антикризових груп на підприємстві.
25. Організація санаційних заходів на підприємстві.
26. Правові основи антикризової діяльності підприємства.
27. Управління персоналом у кризовому стані.
28. Стратегія поведінки антикризового керуючого.
29. Раціональна кадрова політика в умовах системної кризи.
30. Необхідність і порядок проведення санаційного аудита.
31. Антикризова маркетингова стратегія.
32. Ознаки кризового стану підприємства.
33. Критерії і чинники кризового стану підприємства.
34. Характеристика кризового стану підприємства.
35. Методи запобігання банкрутства.
36. Моделі виходу підприємства з кризового стану
37. Форми і засоби оздоровлення підприємства у кризовому стані.
38. Концепція створення системи антикризової діяльності підприємства підприємством.
39. Форми та види реструктуризації підприємства.
40. Закордонний досвід антикризового менеджменту
41. Поняття кризи, кризової ситуації.
42. Ознаки кризових явищ.
43. Причина виникнення кризових ситуацій.
44. Критерії класифікації кризових явищ.
45. Класифікація кризових явищ на мікрорівні.
46. Класифікація кризових явищ на макрорівні.
47. Поняття стратегічної та локальної криз.
48. Поняття кризових явищ в економіці підприємства та їх ознаки.
49. Поняття циклічності економічного розвитку.
50. Теорія циклічного розвитку М. І. Туган-Барановського.
51. Теоретичні розробки циклічного розвитку М. Д. Кондратьєва.

- 52.Короткі цикли розвитку економіки Дж. Кейнса.
- 53.Характерні риси економічного механізму виникнення кризового становища підприємства.
- 54.Основні завдання менеджера в умовах кризової ситуації.
- 55.Аналіз стану менеджменту на підприємстві.
- 56.Завдання антикризової діяльності підприємства.
- 57.Основні принципи антикризової діяльності підприємства.
- 58.Інформаційно-аналітична функція антикризових груп.
- 59.Психологічна та функціональна підготовка менеджерів антикризових груп.
- 60.Інноваційна та інвестиційна політика підприємства в умовах кризи.

8. Визначення завдання дослідження й складання плану реферату

Обравши тему реферату, необхідно визначити мету й об'єкт дослідження. Це допоможе встановити сукупність завдань, які потрібно вирішити при підготовці реферату. Мета реферату – закріплення теоретичних знань із курсу «Антикризова діяльність підприємства», поглиблене вивчення й розробка окремих проблем, систематизація, узагальнення та підготовка на цій основі пропозицій з формування основ розвитку управління та менеджменту з метою покращення всієї системи управління організацією.

Після визначення мети й завдань дослідження студент складає план реферату, узгоджуючи його з викладачем. Поряд із цим викладач, відповідно до графіка, визначає термін написання та захисту реферату.

Реферат складається зі вступу, кількох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків. План реферату повинен передбачати послідовний взаємопов'язаний виклад матеріалу й відображати його зміст. При написанні реферату обов'язково використовувати фактичну інформацію базового підприємства, де студент працює або проходить практику. Використані матеріали наводити як в тексті реферату, так і в додатках.

Реферат повинен містити критичне оцінювання літературних джерел, практичного та теоретичного досвіду проведення такого типу досліджень. Загальний обсяг реферату не повинен перевищувати 20-25 сторінок (без додатків і списку літератури).

У вступі слід обґрунтувати вибір теми, її актуальність та наукову новизну проведення дослідження, визначити об'єкти дослідження.

У загальнотеоретичному розділі розкрити теоретичні та практичні аспекти теми реферату, нормативне забезпечення аналізованих проблем.

У розділі з оцінювання аналітичних методів відповідно до теми реферату слід критично оцінити існуючі аналітичні методи, методики, літературні джерела.

У розділі щодо практичного використання аналітичних методів доцільно їх обґрунтувати практичними рекомендаціями, графіками та схемами.

У висновках слід викласти самостійні узагальнення й пропозиції, які послідовно відображають результати дослідження студентом даної теми.

Список використаної літератури повинен містити лише ті джерела, які були безпосередньо використані при написанні реферату. Додаток повинен містити

використані студентом при розробці даної теми первинні документи, звітні форми, графіки та інші матеріали, які роблять результати дослідження більш наочними.

9. Підбір літературних джерел і фактичного матеріалу

Підбір і вивчення літератури є процесом творчого засвоєння питань, які висвітлені в рефераті. До переліку літературних джерел слід відносити монографії, наукові статті, підручники, навчальні посібники, нормативно-законодавчі документи, теоретичні розробки, статті тощо. У написанні реферату слід використовувати фактичний матеріал базового підприємства, а також статистичні дані. Характер і обсяг такої інформації залежить від теми. Зібрані теоретичний та практичний матеріали слід систематизувати.

10. Основні вимоги щодо виконання та оформлення самостійної роботи

Самостійна робота є невід'ємною частиною навчального процесу й основою пізнавальної діяльності студента. Метою самостійної роботи є всебічне підвищення рівня знань студента, раціоналізація процесів його підготовки, єдність навчання та науково-дослідної роботи.

Засвоєння курсу відповідно до програми передбачає самостійне опрацювання студентом літературних джерел, вивчення теоретичних питань тем, виконання практичних завдань і написання рефератів.

Викладач спрямовує й контролює самостійну роботу студента, встановлює час консультацій і термін виконання самостійної роботи з додаткових тем курсу.

З метою поглибленого вивчення теоретичного й практичного матеріалів студент пише реферат.

Підготовка до написання реферату – один із етапів самостійного вивчення курсу «Антикризова діяльність підприємства». Його метою є розширення й поглиблення теоретичних знань і практичних навиків аналітичної роботи з певної теми на основі самостійного узагальнення зібраного матеріалу.

Реферат виконують студенти денної форми навчання, він є результатом самостійного дослідження з обраної теми. При написанні реферату студент повинен уміти користуватися нормативними документами, літературними джерелами, узагальнюючи матеріал, формулюючи обґрунтовані висновки й пропозиції. Підготовка до написання реферату включає такі етапи: вибір теми, визначення завдань дослідження та складання плану реферату, підбір літературних джерел і фактичного матеріалу, написання та оформлення.

11. Основні вимоги щодо оцінювання самостійної роботи

«Відмінно» – самостійну роботу виконано в повному обсязі даного завдання, що демонструє правильне використання студентом творчого підходу стосовно застосування теоретичних знань і між предметних зв'язків у вирішенні конкретних завдань, а також уміння робити правильні розрахунки, скласти

таблиці та формулювати висновки. Завдання самостійної роботи виконані з обґрунтуванням послідовності їх здійснення, вони мають логічне завершення. Відповіді на запитання викладено послідовно, чітко та грамотно, з дотриманням правил культури писемного ділового мовлення.

«Добре» – самостійну роботу виконано в повному обсязі даного завдання, але є незначні помилки, які не порушують суті роботи. Практична частина роботи свідчить про вміле та правильне застосування теоретичних знань, однак у роботі доцільно проаналізувати використання між предметних зв'язків у вирішенні конкретних практичних завдань. Виконане самостійно завдання демонструє вміння робити правильні розрахунки, з незначними неточностями, які істотно не впливають на результат роботи. Допущено помилки в таблицях, які також істотно не впливають на результат роботи. Відповідь викладено з дотриманням правил культури писемного ділового мовлення.

«Задовільно» – самостійну роботу в основному виконано, але у студента недостатньо теоретичних знань для того, щоб уміло і творчо застосувати їх при виконанні практичного завдання та у використанні між предметних зв'язків. Допущено помилки у розрахунках, порушено логіку, послідовність у виконанні теоретичних і практичних завдань. Робота має незавершений висновок. Відповідь викладено з незначними порушеннями правил культури писемного ділового мовлення.

«Незадовільно» – самостійну роботу виконано з грубими помилками, вона демонструє незнання студентом більшої частини програмного матеріалу. Допущено істотні помилки в розрахунках, таблицях і записах, порушено логіку та послідовність у виконанні роботи. Висновок відсутній або сформульований неправильно.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Білоцерківський національний аграрний університет

Кафедра економіки та економічної теорії

ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА

з дисципліни:

«Антикризова діяльність підприємства»

на тему:

**«Розробка комплексної моделі діагностування кризового стану
підприємства»**

(на прикладі конкретного підприємства)

Виконав(ла) _____

Прийняв(ла) _____

Біла Церква – 2016

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Білоцерківський національний аграрний університет

Кафедра економіки та економічної теорії

Завдання

**на індивідуальну роботу з дисципліни «Антикризова діяльність підприємства»:
студента групи _____**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Виконати індивідуальну роботу на тему: «Розробка комплексної моделі діагностування кризового стану підприємства» на прикладі підприємства

_____ (назва, форма власності, вид діяльності)

2. Основні вихідні дані:

2.1. Чисельність працівників підприємства (підрозділу) –

2.4. Кількість проблем, які необхідно розглянути з метою вдосконалення системи антикризової діяльності підприємства –

3. Додаткові вихідні дані:

Дата отримання завдання _____

Строк виконання курсової роботи _____

Підпис студента, який отримав завдання _____

Завдання видав(ла) _____
(посада і ПІП керівника індивідуальної роботи)

Рекомендована література

Основна література:

1. Андрушків Б. М. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України / Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич // Інноваційна економіка. – 2009. – № 1. – С. 13–20.
2. Андрушків Б. М. Методи оцінки та аналізу ризику на підприємстві // Б. М. Андрушків, В. А. Паляниця // Вісник: економічні науки. – 2009. – № 5. – С. 4–13.
3. Антикризисное управление / [Крыжановский В. Г., Ламешков В. И., Лютер В. И. и др.] ; [под ред. Е. С. Мінаєва, В. В. Пагаушина]. – М. : Приор, 1998. – 236 с.
4. Антикризисное управление : [учеб. для студ. вузов, обучающ. по экон. спец.] / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валова и др. ; [под ред. Э. М. Короткова]. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
10. Антикризисный менеджмент / [под ред. проф. А. Г. Грязновой]. – М. : Тандем ; ЭКМОС, 1999. – 368 с.
11. Антоненко Л. А., Методичні рекомендації по проведенню ділової гри «Формування кризис-групи» / [Л. А. Антоненко, С. М. Іванюта, В. Ф. Іванюта]. – Полтава : ПДАА, 2002. – 31 с.
12. Багол А. Г. Структура современных механизмов формирования стратегии предприятия / А. Г. Багол, Н. Л. Кусик // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць. – 2009. – № 21. – С. 35.
13. Баринов В. А. Антикризисное управление: [ученик] / В.А. Баринов. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2002. – 515 с.
14. Булеев И. П. Антикризисное управление предприятием / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 234 с.
15. Василенко В. О. Антикризисна діяльність підприємства підприємством : [навч. посіб.] / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
16. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 49–53.
17. Довбня С. Б. Методичні аспекти реструктуризації і санації підприємств / С. Б. Довбня, О. В. Щербина // Стратегія економічного розвитку України. Наук. збірник. Випуск 2(9). – Київ: КНЕУ. – 2002. – С. 543–555.
18. Економічна криза в Україні: наслідки та ефективність антикризової політики [Електронний ресурс] / [О. Пасхавець, Л. Верховодова, К. Агеєва, Д. Згортюк] // Інформаційний бюлетень Центру економічного розвитку – 2009. – Режим доступу: <http://www.c-e-d.img/pdf/InformBul.pdf>.
19. Закон України «Про банкрутство» // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – №31.
20. Закон України «Про банкрутство» № 2343–ХІІ від 14. 05. 1992 (зі змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1992.
21. Закон України «Про внесення змін у Закон України «Про банкрутство» № 784–ХІУ від 30. 06. 99 р.

22. Закон України «Про інноваційну діяльність» // *Голос України*. – 2002. – 9 серпня.
 23. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» // *Голос України*. – 1999. – № 23. – 30 липня.
 24. Іванюта С. М. Антикризова діяльність підприємства: [навч. посіб.] / С. М. Іванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
 25. Кальніченко Л. Реструктуризація підприємств в умовах становлення ринкового середовища / Л. Кальніченко, О. Медрул // *Економіка України*. – 2000. – № 10. – С. 27.
 26. Кібук Т. М. Удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства / Т. М. Кібук // *Стратегія економічного розвитку України*. Зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 24-25. – С. 169–169.
 27. Козаченко С. Реструктуризація промислових підприємств / С. Козаченко // *Бизнес-Информ*. – 1997. – № 17. – С. 25.
 28. Коноков Д. Как выйти из кризиса крупным предприятиям / Д. Коноков, К. Рожков // *Проблемы теории и практики управления*. – 2000. – № 4. – С. 88.
 29. Копилюк О. І. Фінансова санація та банкрутство підприємств: [навч. посіб.] / О. І. Копилюк, А. М. Штангрет. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 168 с.
 30. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб. : Питер, 2001. – 430 с.
 31. Лігоненко Л. О. Антикризова діяльність підприємства підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
 32. Лігоненко Л. О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризової діяльності підприємства та економічного зростання суб'єктів підприємництва / Л. О. Лігоненко // *Вісник Донецького університету*. – Серія В : Економічні науки. – 1999. – Вип. 3. – 145 с.
 33. Москвін С. О. Реорганізація підприємства у контексті нового законопроекту «Про банкрутство» / С. О. Москвін // *WELCOME*. – 1998. – № 11–12. – С. 4.
 34. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : [учеб. пособ. для вузов] / Н. В. Родионова. – М. : ЮНИТИ ; ДАНА, 2011. – 223 с.
 35. Скібіцький О. М. Антикризисный менеджмент : [навч. посіб.] / О. М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
- Додаткова література:*
36. Погорелов Ю. С. Модель вибору стратегії розвитку як складник загальної моделі розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць*. – 2010. – № 22 (II). – С. 84–90.
 37. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / [А. И. Пушкарь, А. П. Тридед, А. Л. Колос]. – Х. : ХДЭУ, 2001. – 452 с.
 38. Семенов А. Г. Методологічні підходи до вибору стратегії фірми / А. Г. Семенов. – Сборник «Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности». – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2005. – С. 210–222.

39. Семенов А. Г. Особливості вибору та розробки стратегії на підприємстві / А.Г. Семенов // Держава та регіони, 2006. – № 4 . – С. 320–323.
40. Сомов Д. Розвиток методологічного інструментарію забезпечення процесу формування стратегії організації / Д. Сомов // Схід. – 2010. – № 1 (101). – С. 16–19.
41. Сторчак Н. О. Місце антикризової діяльності підприємства в економічній стратегії фірми / Н. О. Сторчак // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 3 (19). – С. 59–63.
42. Теория и практика антикризисного управления: [учебник для вузов] / [под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина]. – М. : Закон и право ; ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
43. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19–25.
44. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – М. : Тандем ; ЭКМОС, 1997. – 400 с.
45. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт ; [пер. с англ.]. – К.: Наукова думка, 2002. – С. 23.
46. Холод З. М. Антикризова діяльність підприємства – система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій / З. М. Холод, А. М. Штангрет // Наукові записки. – Л. : Українська академія друкарства, 2002. – Вип. 5. – С. 124–127.
47. Холод З. М. Кризові явища та антикризова діяльність підприємства в підприємницькій діяльності / З. М. Холод, А. М. Штангрет // Наукові записки. — Л. : Українська академія друкарства, 2013. – Вип. 6. – С. 121–124.
48. Холод З. М. Методологічні аспекти антикризової діяльності підприємства / З. М. Холод, А. М. Штангрет // Економіка промисловості. – 2002. – № 2. – С. 67–75.
49. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: [учеб. пособ.] / А. Д. Чернявский. – К. : МАУП, 2000. – 204 с.
50. Шапуров О. О. Сутність, завдання та принципи антикризової діяльності підприємства / О. О. Шапуров // Держава та регіони. – 2009. – № 1. – С. 228–232.
51. Штангрет А. М. Реструктуризація як засіб виходу з кризового становища / А. М. Штангрет // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Становлення фінансової системи України та проблеми її стабілізації. – Л. : ІРД НАН України, 2000. – Вип. 12. – Ч. 2. – С. 125–135.
52. Штангрет А. М. Антикризова діяльність підприємства підприємством : [навч. посіб.] / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.