

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА
ПОЛІТЕХНІКА»**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до проведення семінарських та практичних занять з
дисципліни «Антикризове управління» для здобувачів вищої
освіти за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавр
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми
(спеціалізації) «Менеджмент організацій і адміністрування»**

Методичні вказівки до проведення семінарських та практичних занять з дисципліни «Антикризове управління» для здобувачів вищої освіти за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавр спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми (спеціалізації) «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укл. І.А.Нечаєва. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. – 39 с.

Укладач:
доцент каф. менеджменту
к.е.н., доцент

Нечаєва І. А.

Рецензенти:
завідувач кафедри менеджменту
Класичного приватного університету
д.е.н., доцент

Томарева - Патлахова В. В.

професор кафедри
підприємництва, менеджменту організацій
та логістики
Запорізького національного університету
д.е.н., доцент

Гуржій Н. М.

Відповідальний за випуск:

Сосновський М. С.

Затверджено
на засіданні кафедри
«Менеджмент»
Протокол № 1 від
« 29 » 08 2023 року

Рекомендовано до видання НМК
ФЕУ
Протокол № 43 від
« 30 » 08 2023 року

ЗМІСТ

Опис навчальної дисципліни.....	4
Мета та завдання навчальної дисципліни.....	5
Програма навчальної дисципліни.....	7
Теми семінарських занять	10
Питання для підсумкового контролю.....	34
Рекомендована література.....	37

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3,0	Галузь знань 07 Управління та адміністрування (шифр і назва)	<u>Нормативна</u>	
Змістових модулів – 2	Спеціальність: 073 Менеджмент	Рік підготовки:	
Індивідуальне науково-дослідне завдання (назва)		4-й	4-й
Загальна кількість годин – 90 год.	Освітньо-кваліфікаційний рівень: <u>бакалавр</u>	Семестр	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 год. самостійної роботи студента – 4 год.		7-й	7-й
		Лекції	
		20 год.	4 год.
		Практичні, семінарські	
		10 год.	2 год.
	Самостійна робота		
	60 год.	84 год.	
	Вид контролю: залік		

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою дисципліни «Антикризове управління» є формування системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки.

Завдання дисципліни – засвоєння теоретичних основ управління підприємством в кризових і передкризових ситуаціях, механізмів виявлення кризи і кризового стану підприємства, практичних методів оцінки і діагностування кризи та розробки заходів щодо їх нейтралізації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

загальні компетентності:

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

фахові компетентності:

ФК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

ФК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

ФК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

ФК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту,

ФК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

ФК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

ФК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Очікувані програмні результати навчання:

ПР 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПР 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПР 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації

ПР 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПР 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1 «Теоретичні основи антикризового управління та передкризове управління»

Тема 1. Кризові явища. Їх класифікація та циклічність

Класифікація кризових явищ у підприємстві

Сутність, параметри та чинники кризових ситуацій і явищ

Типологія кризових ситуацій

Кризові явища в економіці виробничих систем

Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи

Тема 2. Життєвий цикл підприємства та стійкість його розвитку

Життєві цикли організації: класифікація та зміст

Поняття стійкості та її види. Стійкість підприємства і кризи

Керовані змінні в організації та антикризове управління

Основні закони функціонування та розвитку підприємства

Функціональне та антикризове управління

Тема 3. Заходи державного антикризового регулювання

Еволюція правової бази про банкрутство за часів перебування України у складі СРСР.

Відродження інституту банкрутства з 1987 р. Основи інституту банкрутства в Україні та перспективи його подальшого розвитку (Закон України «Про банкрутство»).

Інституціональна система антикризового управління економікою.

Форми і методи оздоровлення підприємств у кризовій ситуації.

Три режими процедури банкрутства: загальний, спрощений, спеціальний.

Учасники справи про банкрутство, об'єктивні обмеження масового застосування механізму банкрутства.

Тема 4. Сутність та особливості антикризового управління

Економічна безпека і гнучкість функціонування підприємства

Маркетинг в антикризовому управлінні

Роль інновацій в антикризовому управлінні

Інвестиційна антикризова діяльність на підприємстві

Тема 5. Діагностика виникнення і розвитку кризового процесу

Визначення платоспроможності підприємства на підставі даних бухгалтерського балансу.

Оціночні показники для поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій.

Групування показників для визначення інвестиційно-привабливих підприємств і оцінка майнового стану, фінансової стійкості інвестованого об'єкта, оцінки ліквідності активів об'єкта; оцінки прибутковості інвестованого об'єкта, оцінки ділової активності і ринкової активності.

Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності (поточної, критичної, надкритичної), а також ознак фіктивного, дійсного чи навмисного банкрутства чи доведення до банкрутства.

Моделі й системи показників для прогнозування банкрутства: аналітичні коефіцієнти У. Бівера, моделі Е. Альтмана, Г. Лису, Р. Таффлера, Г. Тішоу, Конана і Гольдера, Спрінгейта.

Змістовий модуль 2 «Антикризове управління підприємством»

Тема 6. Стратегія і тактика антикризового управління

Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством

Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях

Стратегічний план як основа антикризового управління

Методи прогнозування кризових явищ .

Стратегічний і оперативний контролінг діяльності підприємства

Тактичні аспекти антикризового управління

Методи оцінки і аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства

Розробка концепції антикризового управління підприємством

Реалізація концепції антикризового управління підприємством

Профілактика кризових ситуацій на підприємстві

Тема 7. Банкрутство, ліквідація та санація як методи антикризового управління

Поняття банкрутства та його причини.

Процедура визнання боржника банкрутом.

Ліквідація збанкрутілих підприємств.

Санація (фінансове оздоровлення) підприємства.

Загальна характеристика процесу реструктуризації підприємства.

Тема 8. Особливості кадрового менеджменту в кризових ситуаціях

Організація робіт з виходу організації з кризи

Роль людського фактора в кризових ситуаціях

Менеджер в антикризовому управлінні

Тема 9. Технологія антикризового управління. Методи і прийоми антикризового менеджменту

Антикризовий менеджмент і стійкість фірми

Поточне планування та оперативне управління в антикризовому менеджменті

Антикризове управління і діагностика криз

Тема 10. Ризики в антикризовому управлінні

Науково-теоретичні підходи до визначення поняття ризику

Класифікація і природа ризиків в антикризовому управлінні

Сутність і характер прояву управлінських ризиків

Антикризове управління ризиками

Засади кадрового менеджменту в кризових ситуаціях

Комунікативна діяльність в управлінні кризами та ризиками

Технології антикризового управління

ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Кризові явища. Їх класифікація та циклічність	1	0,2
2	Життєвий цикл підприємства та стійкість його розвитку	1	0,2
3	Заходи державного антикризового регулювання	1	0,2
4	Сутність та особливості антикризового управління	1	0,2
5	Діагностика виникнення і розвитку кризового процесу	1	0,2
6	Стратегія і тактика антикризового управління	1	0,2
7	Банкрутство, ліквідація та санація як методи антикризового управління	2	0,2
8	Особливості кадрового менеджменту в кризових ситуаціях	2	0,2
9	Технологія антикризового управління	1	0,2
10	Ризики в антикризовому управлінні	1	0,2
	Разом	10	2

**Змістовий модуль 1 «Теоретичні основи
антикризового управління та передкризове
управління»**

**ТЕМА 1. КРИЗОВІ ЯВИЩА. ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ
ТА ЦИКЛІЧНІСТЬ**

ПЛАН

1. Класифікація кризових явищ
2. Сутність, параметри та чинники кризових ситуацій і явищ
3. Типологія кризових ситуацій
4. Сутність, мета та задачі антикризового менеджменту
5. Кризові явища в економіці виробничих систем. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи

Питання для самоперевірки

1. Визначення поняття “криза”.
2. Циклічність кризових явищ в економіці.
3. Теорії М. І. Туган-Барановського і М. Д. Кондратьєва про циклічність розвитку сільського господарства та промисловості.
4. Класифікація кризових явищ.
5. Стадії розвитку кризи.
6. Сутність кризових ситуацій.
7. Основні причини виникнення кризових явищ і ситуацій.
8. Зміст і завдання антикризового управління.
9. Система менеджменту у кризових ситуаціях.
10. Динаміка розвитку кризових ситуацій.
11. Завдання створення нової системи управління.
12. Характеристика системи управління за умов кризової ситуації.
13. Причини виникнення економічної кризи у США в 1929–1933 рр.
14. Економіка і організаційні заходи, вжиті у США для подолання економічної кризи 1929–1933 рр.
15. Монетарні методи подолання економічної кризи у США в 1929–1933 рр.
16. Причини виникнення світової фінансової кризи 1997–1998 рр.

17. Наслідки світової фінансової кризи 1997–1998 рр.
18. Вплив світової фінансової кризи 1997–1998 рр. на економіку України та її наслідки.
19. Причини виникнення світової фінансової кризи 2008-2010 рр.
20. Наслідки світової фінансової кризи 2008-2010 рр.
21. Вплив світової фінансової кризи 2008-2010 рр. на економіку України та її наслідки.
22. Класифікація кризових явищ економічних систем.
23. Чинники кризового стану підприємства.
24. Класифікація криз на підприємстві.
25. Економічна форма кризи.
26. Фази розвитку кризи.
27. Концепція експрес-діагностики криз.
28. Інерційні аспекти опору економічним змінам у постсоціалістичних країнах.

Питання для самостійного опрацювання

1. Наслідки функціонування соціалістичної економіки.
2. Досвід країн світу щодо подолання наслідків світової фінансової кризи 2008-2010 рр.
3. Світова фінансово-економічна криза та міжнародна безпека

ТЕМА 2. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТІЙКІСТЬ ЙОГО РОЗВИТКУ

ПЛАН

1. Життєві цикли організації: класифікація та зміст
2. Поняття стійкості та її види. Стійкість підприємства і кризи
3. Керовані змінні в організації та антикризове управління
4. Основні закони функціонування та розвитку підприємства
5. Функціональне та антикризове управління

Питання для самоперевірки

1. Як співвідносяться управління функціонуванням організації й управління її розвитком?
2. Що таке життєздатність організації?
3. Які фактори розвитку організації характеризують небезпеку кризи?
4. Як взаємозалежні ці фактори між собою?
5. Які причини і симптоми кризового розвитку? Наведіть приклади.
6. Назвіть тенденції циклічного розвитку організації і дайте оцінку кожного з етапів циклу.
7. Що таке поріг нечутливості в житті організації?
8. Що собою являють фірми-експлеренти?
9. На якому етапі розвитку організації фірма є пацієнтом?
10. Яка організація є більш зрілою: пацієнт чи віолент?
11. Яка організація є більш стабільною: віолент чи латієнт?
12. Що являє собою флуктуація? Розкрийте її сутність.
13. Розкрийте зміст законів організації.
14. Організаційна синергія – чи завжди це благо?
15. Яка суть закону самозбереження?
16. Поясніть різницю між емерджентністю і синергією. Поясніть на прикладі.
17. Що таке технологія управління?
18. Що таке процес управління?
19. У чому полягає техніка управління?
20. У чому полягає різниця між функціональним і антикризовим управлінням?
21. Як ви розумієте дефініцію «зрілість кризи»?
22. Назвіть основні причини виникнення кризових ситуацій.
23. Що таке внутрішні обмеження при антикризовому управлінні?
24. Рівновага і стійкість – це те саме?
25. Чи завжди криза для організації – зло?
26. Які основні ознаки антикризового управління?
27. Які ви знаєте шляхи виходу організації з кризи?

Питання для самостійного опрацювання

1. Помилки та досвід провідних світових компаній в кризових ситуаціях
2. Уроки фінансової кризи (стратегії компаній різних сфер та галузей функціонування).

ТЕМА 3. ЗАХОДИ ДЕРЖАВНОГО АНТИКРИЗОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

ПЛАН

1. Еволюція правової бази України про банкрутство.
2. Історія розвитку законодавства, що регламентує процес функціонування суб'єкта господарювання в стані кризи.
3. Правові засади антикризового регулювання за часів перебування України у складі СРСР.
4. Відродження інституту банкрутства. Основи інституту банкрутства в Україні та перспективи його подальшого розвитку
5. Інституціональна система антикризового управління економікою.
6. Форми і методи оздоровлення підприємств у кризовій ситуації.
7. Режими процедури банкрутства
8. Учасники справи про банкрутство, об'єктивні обмеження масового застосування механізму банкрутства.

Питання для самоперевірки

1. Механізм державного регулювання кризових явищ
2. Правові засади реалізації механізму антикризового державного управління в Україні
3. Особливості антикризового регулювання економіки України
4. Програми подолання економічної кризи в країнах з розвинутою ринковою економікою
5. Механізм санації та банкрутства в Україні

6. Механізм санації та банкрутства в країнах розвинуеного ринку

Питання для самостійного опрацювання

1. Межі державної інтервенції в мікроекономічні процеси щодо фінансового оздоровлення.

2. Альтернативні шляхи впливу держави на оздоровлення підприємств в Україні.

3. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу.

4. Антикризове регулювання економіки в умовах світових економічних криз.

5. «Новий курс» Ф.Д. Рузвельта.

6. Антикризова спрямованість реформ Л. Ерхарда.

7. Державні органи з питань банкрутства в країнах з розвинуеною ринковою економікою.

8. «Сильна» антикризова політика держави у сфері процедур неспроможності (банкрутства) у розвинених країнах.

ТЕМА 4. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ПЛАН

1. Економічна безпека і гнучкість функціонування підприємства

2. Маркетинг в антикризовому управлінні

3. Роль інновацій в антикризовому управлінні

4. Інвестиційна антикризова діяльність на підприємстві

Питання для самоперевірки

1. Що таке стратегічний потенціал фірми?

2. Чому стратегічний потенціал фірми необхідно розглядати як важливий аспект економічної безпеки фірми?

3. В чому полягає економічна безпека фірми?

4. Яким чином пов'язані між собою конкурентоспроможність і адаптивність підприємства?

5. Для чого необхідна гнучкість виробництва, виробничого потенціалу і підприємства?

6. Яким чином можна підвищити гнучкість виробництва і фірми в цілому?

7. Яке місце займає маркетинг в підвищенні стійкості організації?

8. Які внутрішні чинники необхідно враховувати в антикризовому маркетингу?

9. Які основні антикризові аспекти необхідно враховувати при виведенні товарів (послуг) на ринок?

10. Як вплине інноваційний потенціал на стійкість організації?

11. В чому полягає суть інноваційного проектування?

12. Які основні джерела фінансування інвестиційних програм?

13. Які підходи існують для оцінки інвестиційних проектів?

14. Що являє собою фінансовий лізинг? В чому його переваги для підприємства в стані кризи ?

Питання для самостійного опрацювання

1. Антикризова маркетингова стратегія організації

2. Проблеми впровадження антикризового управління на діючих підприємствах. Шляхи їх вирішення.

3. Необхідність впровадження антикризового управління на діючих підприємствах.

ТЕМА 5. ДІАГНОСТИКА ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТКУ КРИЗОВОГО ПРОЦЕСУ

ПЛАН

1. Визначення платоспроможності підприємства на підставі даних бухгалтерського балансу.

2. Оціночні показники для поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій.

3. Групування показників для визначення інвестиційно-привабливих підприємств і оцінка майнового стану, фінансової стійкості інвестованого об'єкта, оцінки ліквідності активів об'єкта;

оцінки прибутковості інвестованого об'єкта, оцінки ділової активності і ринкової активності.

4. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності (поточної, критичної, надкритичної).

5. Моделі й системи показників для прогнозування банкрутства.

Питання для самоперевірки

1. Методи аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій

2. Адаптовані до ринкових умов методи визначення інвестиційної привабливості підприємств

3. Ознаки фіктивного, дійсного та навмисного банкрутства. Ознаки доведення суб'єкта господарювання до банкрутства.

4. Аналітичні коефіцієнти У. Бівера, моделі Е. Альтмана, Г. Лису, Р. Таффлера, Г. Тішоу, Конана і Гольдера, Спрінгейта та їх інтерпретація.

Питання для самостійного опрацювання

1. Порівняльна характеристика кількісних моделей вірогідності банкрутства

2. Нові підходи до оцінки вірогідності банкрутства.

3. Відчизняні методики прогнозування банкрутства.

4. Проблеми та перспективи використання інтегральних показників для прогнозування банкрутства українських підприємств.

5. Недоліки вітчизняної моделі діагностики банкрутства та шляхи їх подолання.

Задачі

Задача 1. Продіагностуйте фінансовий стан підприємства за інформацією фінансової звітності, з позиції можливого банкрутства за індексом кредитоспроможності Е. Альтмана:

$Z = 3.3K_1 + 1.0K_2 + 0.6K_3 + 1.4K_4 + 1.2K_5$, де:

K_1 - прибуток до виплати відсотків та податків / всього актів;

K_2 - виручка від реалізації / всього актів;

K_3 - власний капітал (ринкова оцінка) / залучений капітал (балансова оцінка);

K_4 - накопичений реінвестований прибуток / всього актів;

K_5 - чистий оборотний капітал / всього актів.

Задача 2. Зробіть висновки щодо фінансового стану підприємства у попередньому і звітному роках за даними фінансової звітності на основі методики моделі Конана і Гольдера:

$Z = 0.16X_1 - 0.22X_2 + 0.87X_3 + 0.1X_4 - 0.24X_5$, де:

X_1 - (дебіторська заборгованість + грошові кошти) / активи;

X_2 - постійний капітал / пасиви;

X_3 - фінансові затрати / виручка від реалізації;

X_4 - витрати на персонал / ПДВ;

X_5 - валовий прибуток / залучений капітал.

Z – рахунок повинен бути не більше 0.2.

Задача 3. Охарактеризуйте фінансовий стан підприємства за даними фінансової звітності з використанням прогнозної моделі Р. Таффлера і Г. Лису:

$Z = 0.063X_1 + 0.092X_2 + 0.057X_3 + 0.001X_4$, де:

X_1 - оборотні активи / активи;

X_2 - прибуток від реалізації / активи;

X_3 - нерозподілений прибуток / активи;

X_4 - власний капітал / залучений капітал.

Критичне значення цієї моделі становить 0.037.

Задача 4. Використовуючи фінансову звітність підприємства, виконайте необхідні розрахунки економічного показника ознак поточної платоспроможності, коефіцієнтів покриття, забезпечення власними засобами, Бівера. Зробіть оцінку формування незадовільної структури балансу.

Задача 5. Характеристика ситуації.

На підставі інформації, що характеризує господарську діяльність акціонерного товариства за звітний рік, та набутих теоретичних знань з антикризового управління:

1) визначити фінансову стабільність компанії, розрахувати групи показників, що характеризують: а) співвідношення власних і позикових коштів; б) стан обігових коштів; в) стан основних засобів;

2) зіставити розрахункові показники з їхніми рекомендованими

чи критичними значеннями;

3) відокремити кілька основних показників, що найпереконливіше характеризують ступінь фінансової стабільності будь-якого виробничого підприємства взагалі та оцінюваної компанії зокрема;

4) назвати показники фінансово-господарської діяльності, які можуть цікавити потенційних кредиторів та акціонерів компанії;

5) аналітично оцінити привабливість фінансового стану акціонерної компанії для її потенційних інвесторів.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Модель Альтмана, що використовується для прогнозування ймовірності банкрутства, є...:

- а) трифакторною;
- б) чотирифакторною;
- в) п'ятифакторною;
- г) шестифакторною.

2. Якщо значення «Z – рахунку» Альтмана дорівнює 1,95, то ступінь ймовірності банкрутства підприємства...:

- а) дуже високий;
- б) високий;
- в) можливий;
- г) дуже низький.

3. Ступінь ймовірності банкрутства підприємства високий, якщо значення Z – рахунку Альтмана...:

- а) нижче 1,8;
- б) дорівнює 2,0;
- в) дорівнює 2,8;
- г) вище 3,0;
- д) вище 4,0.

4. Якщо загальна вартість майна менша за загальну суму зобов'язань боржника, то структура балансу є...:

- а) незадовільною;
- б) задовільною;
- в) ліквідною;

г) високоліквідною.

5. Якщо в підприємства тимчасово суми коштів недостатньо для погашення поточного боргу, то це ознака....:

- а) поточної неплатоспроможності;
- б) критичної неплатоспроможності;
- в) понад критичної неплатоспроможності;
- г) фіктивного банкрутства.

6. Якщо за підсумком року коефіцієнт покриття менше 1 і підприємство не отримало прибутку, то це ознака....:

- а) поточної неплатоспроможності;
- б) критичної неплатоспроможності;
- в) понад критичної неплатоспроможності;
- г) фіктивного банкрутства.

7. Якщо на початку звітного періоду, що передує поданню заяви до господарського суду, коефіцієнт покриття більше за 1 при позитивної рентабельності, то це ознака....:

- а) поточної неплатоспроможності;
- б) критичної неплатоспроможності;
- в) понад критичної неплатоспроможності;
- г) фіктивного банкрутства.

Змістовий модуль 2 «Антикризове управління підприємством»

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ПЛАН

1. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством
 - 1.1 Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях
 - 1.2 Стратегічний план як основа антикризового управління
 - 1.3 Методи аналізу та прогнозування кризових явищ в системі стратегічного планування.

1.4 Стратегічний і оперативний контролінг діяльності підприємства

2. Тактичні аспекти антикризового управління

2.1 Методи оцінки і аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства

2.2 Розробка концепції антикризового управління підприємством

2.3 Реалізація концепції антикризового управління підприємством

2.4 Профілактика кризових ситуацій на підприємстві

Питання для самоперевірки

1. Основні типи планів підприємства
2. Поняття місії підприємства.
3. Визначення стратегічної мети підприємства.
Класифікація цілей підприємства.
4. Стратегічний аналіз.
5. Поняття стратегії підприємства.
6. Модель стратегічного управління.
7. Базові корпоративні стратегії.
8. Чинники вибору стратегії.
9. Основні завдання стратегічного планування.
10. Етапи розробки стратегічних планів.
11. Принципи стратегічного планування.
12. Методи моніторингу зовнішніх факторів.
13. Організація внутрішнього моніторингу.
14. Сутність системи контролінгу. Концепція та основні завдання контролінгу.
15. Сутність стратегічного та оперативного контролінгу.
16. Об'єкти аналізу в умовах антикризового управління.
17. Консалтинг як метод антикризового управління.
18. Основні функції та принципи роботи консультантів у кризових ситуаціях.
19. Структура консультаційного циклу.
20. Основні причини звернення менеджерів до послуг консультантів.
21. Проблеми менеджмент-консалтингу в Україні.

Питання для самостійного опрацювання

1. Стратегічний менеджмент – основа антикризового управління.
2. Стратегічний кобрендинг проти кризи.
3. Планування в умовах невизначеності.

Задачі

Задача 1. Для обґрунтування цінової стратегії антикризового управління підприємством необхідно оцінити планову виробничу і повну собівартість виробу.

Вихідні дані: витрати на основні матеріали на виріб – 1800 грн., поворотні відходи складають 480 грн., основна заробітна платня виробничих робітників – 1520 грн., додаткова – 10% від основної, єдиний соціальний внесок 22%. Витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування в калькуляції 630,36 тис грн., загальноцехові витрати за рік – 750 тис грн., загальногосподарські – 1 млн. грн. Заробітна платня виробничих робітників в плані по труду за рік 1200 тис.грн., комерційні витрати 2% від виробничої собівартості.

Задача 2. Для відновлення платоспроможності підприємства розроблена стратегія економії витрат. Розрахувати зниження собівартості товарної продукції у відсотках за рахунок зростання продуктивності праці і зниження норм витрати основних матеріалів, а також загальну зміну собівартості в %.

Показники	Значення показника
Планове зростання продуктивності праці	5%
Планове зростання середньої заробітної платні	2%
Планове зниження норм на основні матеріали	3%
Питома вага заробітної платні в собівартості продукції	20%
Питома вага основних матеріалів	60%

ТЕМА 7. БАНКРУТСТВО, ЛІКВІДАЦІЯ ТА САНАЦІЯ ЯК МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ПЛАН

1. Поняття банкрутства та його причини.
2. Процедура визнання боржника банкрутом.
3. Ліквідація збанкрутілих підприємств.
4. Санація (фінансове оздоровлення) підприємства.
5. Загальна характеристика процесу реструктуризації підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Визначити сутність понять: банкрутство, банкрут, боржник, кредитор.
2. Вкажіть основні причини банкрутства (зовнішні і внутрішні).
3. Які основні симптоми характеризують неплатоспроможність підприємства?
4. Назвіть види банкрутства.
5. Які основні етапи провадження судом справи про банкрутство?
6. Які основні судові процедури застосовуються до боржника?
7. У чому полягають основні причини ліквідації (припинення діяльності) підприємства?
8. Якими можуть бути форми реалізації майна боржника?
9. Вкажіть на черговість задоволення вимог кредиторів.
10. Що таке санація підприємства?
11. У чому полягає сутність і завдання процесу санації підприємства.
12. Охарактеризуйте план санації боржника, його зміст і завдання.
13. Сутність і завдання реструктуризації підприємства.
14. Охарактеризуйте форми реструктуризації підприємства.
15. Дайте характеристику комплексу заходів оперативної реструктуризації підприємства.

16. Охарактеризуйте основні види реструктуризації підприємства?

17. У чому полягає фінансова реструктуризація підприємства?

Питання для самостійного опрацювання

1. Процедура банкрутства юридичної особи
2. Процедура банкрутства фізичної особи

ТЕСТИ

1. *Неплатоспроможність – це:*

а) визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури;

б) неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати грошові зобов'язання перед кредиторами після настання встановленого строку їх сплати, в тому числі із заробітної плати, а також виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності;

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

2. *Банкрутство – це:*

а) визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури;

б) неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, здійснити заходи щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна;

в) припинення підприємницької діяльності, неспроможність виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі зобов'язання щодо сплати податків і зборів.

3. *Ліквідація – це:*

а) припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна;

б) система заходів щодо нагляду та контролю за реалізацією майна боржника з метою задоволення вимог кредиторів;

в) визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів.

4. *Ліквідатор – це:*

а) юридична або фізична особа, яка має у встановленому порядку підтверджені документами вимоги щодо грошових зобов'язань до боржника, щодо виплати заборгованості із заробітної плати працівникам боржника, а також органи державної податкової служби та інші державні органи;

б) боржник, неспроможність якого виконати свої грошові зобов'язання встановлена господарським судом;

в) фізична особа, яка відповідно до рішення господарського суду організовує здійснення ліквідаційної процедури боржника, визнаного банкрутом, та забезпечує задоволення визнаних судом вимог кредиторів.

5. *Розпорядження майном боржника – це:*

а) система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження й ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового становища;

б) система заходів щодо нагляду і контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника на період провадження у справі про банкрутство;

в) черговість реалізації майна суб'єкта підприємницької діяльності для виконання грошових зобов'язань перед кредиторами після настання встановленого строку їх сплати, а також зобов'язання щодо сплати податків і зборів.

6. *Реструктуризація підприємства – це:*

а) система заходів, які здійснюються під час проведення в справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації;

б) система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, інвестор, з метою запобігання банкрутства боржника шляхом реорганізаційних і інвестиційних заходів;

в) здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, що буде сприяти його фінансовому оздоровленню.

7. До заходів оперативної реструктуризації можна віднести:

а) зменшення вартості основних засобів через реалізацію зайвого устаткування, транспортних засобів;

б) підвищення продуктивності праці;

в) поновлення платоспроможності й ліквідності.

8. Досудова санація – це:

а) система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника;

б) система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати власник майна боржника, інвестор, з метою запобігання банкрутства боржника шляхом реорганізаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних та правових заходів до початку порушення справи про банкрутство.

в) система заходів, які здійснюються під час проведення в справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації;

г) здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства.

9. Санація за рішенням суду – це:

а) система заходів щодо попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації;

б) здійснення комплексу організаційно-господарських і технічних заходів, спрямованих на поліпшення фінансових результатів підприємства.

в) система заходів, які здійснюються під час провадження справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського положення боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу й (або) зміна організаційно-правової й виробничої структури боржника.

10. Заходами щодо відновлення платоспроможності боржника можуть бути:

а) поглинання, поділ, об'єднання з іншими підприємствами;

б) поновлення платоспроможності й ліквідності;

в) закриття нерентабельних виробництв і репрофілювання виробництва;

г) всі зазначені.

Задачі

Задача 1. Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінюється в 730 млн. грош. од. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 55 млн. грош. од. чистих грошових потоків щорічно. Середньозважена вартість капіталу підприємства складає 12% його економічної вартості. Господарський суд має намір винести ухвалу про ліквідацію підприємства. Чи буде таке рішення господарського суду правильним?

Задача 2. Ліквідаційна вартість виробничого підприємства складає 430 млн. грош.од. Прогнозований середньорічний грошовий потік дорівнює 54 млн. грош.од. Середньозважена вартість капіталу підприємства – 12% його економічної вартості. Прийняти рішення про доцільність його ліквідації або реорганізації.

Задача 3. Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінена в 530 млн. грош.од. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 50 млн. грош.од. чистих грошових потоків щорічно. Середньозважена 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?

Задача 4. Визначити, який з варіантів технічного переозброєння заводу в процесі операційної реструктуризації, є ефективним. Вихідні дані:

Показники	Роки технічного переозброєння			
	1	2	3	4
1 варіант: абсолютна сума капітальних вкладень, млн. грош.од.	10	20	30	40
2 варіант: абсолютна сума капітальних вкладень, млн. грош.од.	40	30	20	10
Коефіцієнт приведення за фактором часу	1,33	1,21	1,1	1,0

За розрахунковий рік прийняти рік завершення технічного переозброєння.

Задача 5. Загальний виторг підприємства має досягнути у процесі здійснення заходів плану санації 6,8 млн.грн., а валові витрати на виробництво реалізованої продукції складуть 6000 тис.грн. Сума чистого прибутку, що спрямовується на відновлення платоспроможності підприємства, має скласти 630 тис.грн. Оцінити рівень достатності прибутку для самофінансування здійснення заходів фінансового оздоровлення підприємства у звітному році.

Задача 6. 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 – 10 грн. На найближчий приватизаційний аукціон має бути запропоновано 12 % акцій підприємства-боржника на загальну суму 180 тис. грн.

Факторинговий відділ комерційного банку «Альфа» пропонує викупити боргові зобов'язання фірми-боржника. При цьому факторинговий відсоток становить 20%. Консалтингова фірма «Довіра» вважає достатньо дієвою систему штрафних санкцій, яка дорівнювала б нормативній рентабельності продукції (проценту інфляції або середньої банківської ставки по вкладах коштів). Досягнутий рівень рентабельності продукції становить 50 %, рівень інфляції за рік – 40 %, середній банківський відсоток за грошовими вкладками – 25 %.

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

Задача 7. У механічному цеху заводу намічене провадження заходів операційної реструктуризації, які вплинуть на зниження витрат на виробництво. Здійснення їх знайшло відображення в завданнях по підвищенню продуктивності праці, зростанню зарплати, економії витрати матеріалів. Необхідно визначити зниження собівартості продукції на плановий період по статтях витрат і в цілому.

Зміна витрат по статтях витрат (у % до звітного періоду):

1.	На основні матеріали	-4
2.	На паливо	- 2
3.	Продуктивність праці робітника	+10
4.	На з/плату виробничого робітника	+5
5.	На утримання та експлуатацію устаткування	+3
6.	Загальноцехові витрати	-2
7.	Загальнозаводські (загальногосподарські) витрати	-3
8.	Позавиробничі (комерційні) витрати	+1
9.	Обсяг виробництва	+6

Структура собівартості продукції за звітний період (%):

1.	Основні матеріали	-42
2.	Паливо	-3
3.	З/плата основних виробничих робітників	-24,5
4.	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	-12,5
5.	Загальновиробничі витрати	-9
6.	Загальнозаводські витрати	-6
7.	Позавиробничі витрати	-3

Задача 8. Впровадження заходів операційної реструктуризації приведе до скорочення тривалості виробничого циклу на 20%. На скільки відсотків зросте обсяг реалізації при незмінній величині оборотних коштів?

ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

ПЛАН

1. Організація робіт з виходу організації з кризи
2. Роль людського фактора в кризових ситуаціях
3. Менеджер в антикризовому управлінні
4. Створення груп антикризового управління

Питання для самоперевірки

1. Що являє собою система прийняття рішень в кризовій ситуації?
2. Що таке екстремальні умови? Чим вони відрізняються від надзвичайних?
3. Що таке якість праці і як вона впливає на настання кризових ситуацій?
4. У чому полягає аналіз персоналу?
5. Роль стимулювання в антикризовому управлінні.
6. Основні принципи антикризового управління персоналом.
7. Що таке стреси в управлінні? Як уникнути стресу?
8. Зміст антистресової підготовки персоналу.

9. Сфера діяльності менеджерів з антикризового управління.
10. Модель менеджера з антикризового управління.
11. Яка мета створення єдиної антикризової команди?
12. Які повноваження має антикризова група?
13. Принципи добору менеджерів антикризових ситуацій.
14. Характеристика вмінь антикризового менеджера.
15. Психологічна підготовка груп антикризового управління.
16. Форми і методи підготовки груп антикризового управління.
17. Правила групового антикризового менеджменту.
18. Функції оперативних груп антикризового управління.
19. Типологія кадрової політики у кризових ситуаціях.
20. Основні принципи кадрового менеджменту у кризових ситуаціях.
21. Принципи орієнтації на фахове ядро персоналу.
22. Основні завдання кадрового менеджменту у кризових ситуаціях.
23. Принципи формування і функціонування оперативних кризових груп.
24. Добір і підготовка менеджерів (груп) кризових ситуацій.
25. Психологічна підготовка груп антикризового управління.
26. Особливості мотивації персоналу у кризових ситуаціях.
27. Потенційні негативні аспекти кадрового менеджменту у кризових ситуаціях.

Питання для самостійного опрацювання

1. Консультант, антикризовий менеджер, інтерім-менеджер – хто є хто?
2. Основні вимоги до антикризового менеджера.
3. Найвидатніші антикризові менеджери в історії.

ТЕМА 9. ТЕХНОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ. МЕТОДИ І ПРИЙОМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПЛАН

1. Антикризовий менеджмент і стійкість фірми
2. Поточне планування та оперативне управління в антикризовому менеджменті
3. Антикризове управління і діагностика криз
4. Сучасні методи та прийоми антикризового менеджменту

Питання для самоперевірки

1. Що є передумовою антикризового управління?
2. У чому полягає взаємодія керуючої і керованої підсистем?
3. Що таке неузгодженість систем?
4. Які основні джерела і причини кризових ситуацій?
5. Що таке стійкість рівноваги і стійкість руху системи?
6. Сутність та зміст безупинного планування.
7. Що таке бюджетування діяльності підприємства?
8. Що таке статичне і гнучке бюджетування?
9. Як здійснюється вибір найкращого плану?
10. Як оперативне управління впливає на стійкість розвитку організації?
11. Основні процеси антикризового управління.
12. У чому зміст резервування?
13. У чому полягає підхід управління запасами з урахуванням ризику?
14. Що являє собою технологія антикризового управління?
15. Що таке діагноз в антикризовому управлінні?
16. Як пов'язаний діагноз в антикризовому управлінні з прогнозуванням?

Питання для самостійного опрацювання

1. Методи прийняття рішень в антикризовому менеджменті.
2. Методи прогнозування в антикризовому менеджменті.

3. Методи аналізу, що використовуються в антикризовому управлінні.

ТЕМА 10. РИЗИКИ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

ПЛАН

1. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття ризику
2. Класифікація і природа ризиків в антикризовому управлінні
3. Сутність і характер прояву управлінських ризиків
4. Антикризове управління ризиками
5. Ризики кадрового менеджменту в кризових ситуаціях
6. Комунікативна діяльність в управлінні кризами та ризиками

Питання для самоперевірки

1. Методи прогнозування ризиків
2. Методи оцінки ризиків
3. Типологія ризиків кризового підприємства
4. Страхування ризиків.
5. Місце страхування в управлінні ризиками.

Питання для самостійного опрацювання

Завдання 1.

1. Визначити основні джерела ризиків у процесі управління підприємством в Україні.
2. Обґрунтувати свої висновки, спираючись на найбільш розповсюджені види управлінських ризиків.

Завдання 2.

1. Запропонувати стратегію управління ризиком у процесі розробки та реалізації ризик-рішення в управлінні підприємством

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Модуль 1 Теоретичні основи антикризового управління та передкризове управління

1. Загальні поняття про кризу і кризові явища.
2. Причини виникнення кризи.
3. Типологія кризових явищ.
4. Види криз.
5. Класифікація організаційних криз.
6. Причини організаційних криз.
7. Суть і причини появи економічних криз.
8. Циклічність економічних криз.
9. Фази циклу і їх прояв.
10. Види економічних криз.
11. Взаємозв'язок технічних та економічних кризових явищ.
12. Концепція життєвого циклу підприємства.
13. Циклічність розвитку підприємства.
14. Причини виникнення криз на етапах життєвого циклу підприємства.
15. Поняття стійкості і її види.
16. Стійкість підприємства і кризи.
17. Зовнішні та внутрішні загрози.
18. Наслідки кризових явищ.
19. Можливість криз і антикризове управління
20. Державні цикли і кризи.
21. Державне регулювання кризовими явищами.
22. Макросередовище і державне втручання.
23. Вплив макроекономічних проблем на підприємства.
24. Попередження кризових ситуацій на економічно і соціально значущих підприємствах.
25. Державне регулювання процесів санації економіки.
26. Система соціального захисту населення.
27. Сутність діагностики кризи розвитку підприємства.
28. Завдання діагностики кризи розвитку підприємства.
29. Інформаційне забезпечення діагностики кризового процесу.

30. Методичне забезпечення діагностики кризового процесу.
31. Етапи діагностики кризового процесу.
32. Методи діагностики кризи.
33. Особливості прогнозування і планування в антикризовому управлінні.
34. Оцінювання симптомів розвитку кризових ситуацій.

Модуль 2 Антикризове управління підприємством

1. Значення стратегії в антикризовому управлінні.
2. Послідовність розробки антикризових заходів.
3. Інноваційно-інвестиційна політика в системі антикризового управління.
4. Інновації і механізми підвищення антикризової стійкості.
5. Управління маркетинговою стратегією в період фінансового оздоровлення підприємства.
6. Концептуальна модель безупинного стратегічного планування.
7. Сутність банкрутства.
8. Форми банкрутства.
9. Економічні наслідки банкрутства.
10. Законодавство України про банкрутство.
11. Поняття про санацію підприємства.
12. Форми санації.
13. Ліквідація збанкрутілих підприємств.
14. Заходи щодо виявлення та запобігання банкрутству.
15. Відповідальність за правопорушення, пов'язані з банкрутством.
16. Сутність формування кадрового антикризового потенціалу на підприємстві.
17. Особливість формування кадрового антикризового потенціалу на підприємстві.
18. Антикризова кадрова політика на підприємстві.
19. Формування антикризових груп.
20. Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників.
21. Аналіз структури персоналу підприємства.
22. Система антикризового управління персоналом.
23. Технологія антикризового управління.
24. Система раннього упередження і реагування.

25. Організація внутрішньогосподарського антикризового механізму.
26. Функції Державного департаменту з питань банкрутства.
27. Поняття про ризики.
28. Види ризиків.
29. Управління ризиками.
30. Резервування і управління запасами з урахуванням ризику.
31. Страхування ризиків.
32. Місце страхування в управлінні ризиками.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Кодекс України з процедур банкрутства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.
2. С.Ф. Смерічевський, І.В.Кривов'язюк. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
3. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризівий менеджмент: навч.посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
4. Антикризове управління на підприємстві: фінансовоорганізаційні аспекти. Конспект лекцій : навч. посіб. / С. В. Глушенко, С. В. Івахненко. – Київ : НаУКМА, 2020. – 92 с.
5. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2013. 283 с.
6. Карпунь І. Н. Антикризіві заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: Монографія Львів: Видавництво «Магнолія 2006», 2014. 440 с.
7. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

Додаткова

8. Хринюк О.С. Антикризове управління підприємством: Розрахункова робота [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економіка бізнес-підприємства» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; – Електронні текстові дані (1 файл: 254 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 70 с.
9. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с.
10. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
11. Нечаєва І. А., Дьордій Є. А. Управління ризиками підприємства в секторі ІТ-послуг як інструмент підвищення його

конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6797>

12. Нечаєва, І. А. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*, 2019. Т.29., № 1. С. 156-163.

13. Нечаєва І. А. Реформа системи соціального страхування як засіб зміцнення соціально-економічної безпеки України в умовах перманентної кризи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1634> (дата звернення: 02.05.2020). DOI: [10.32702/2307-2156-2020.4.58](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.58)

14. Нечаєва І. А. Податкова реформа в умовах євроінтеграційних процесів та кризи: можливі результати для України. *Modern Economics*. 2020. № 22(2020). С. 64-71. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-10).

15. Нечаєва І. А., Лавріненко В. О. Сучасний стан інвестування в економіку Запорізького регіону в контексті зміцнення його соціально-економічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 152–158. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.24.152](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.152)

16. Нечаєва, І., & Дончик, Д. (2021). Використання технології «краватка-метелик» (Bowtie) в практиці оцінки ризиків. *Економіка та суспільство*, (33). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-51>

17. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2022. № 4 (83). С. 97-107. URL : [http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/103542/588815/file/Вісник%204%20\(83\).pdf](http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/103542/588815/file/Вісник%204%20(83).pdf)

Інформаційні ресурси

1. www.kmu.gov.ua – офіційний сайт Кабінету Міністрів України

2. www.ukrstat.gov.ua – офіційний сайт Державного комітету статистики України

3. Галузеві аналітичні огляди кон'юнктури відповідних сегментів ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.business.ua>

4. База даних емітентів фінансового ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>

5. Електронна бібліотека – <http://www.xcomp.biz/>
6. Українські підручники он-лайн – <http://pidruchniki.ws/>
7. <http://www.nbuiv.gov.ua/portal/> – Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського
8. http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/eiu/texts.html – Науковий журнал «Економіка і управління».