

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних занять з дисципліни «Антикризовий менеджмент»
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за
освітньою програмою «Менеджмент в будівництві» зі
спеціальності 073 «Менеджмент»
усіх форм навчання

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Антикризовий менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент в будівництві» зі спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / Укл. Т.І.Сергієнко – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. 52 с.

Укладач: Т.І.Сергієнко, доц. каф.БтаУ, к.політ.н., доц.

Рецензент: Т.О. Пожуєва, проф. каф.БтаУ, д.е.н., проф.
О.М. Крайнік, доц. каф.БтаУ, к.е.н., доц.

Відповідальний за випуск: Ткаченко А.М., проф. каф.БтаУ, д.е.н., проф.

Затверджено
на засіданні кафедри
бізнесу та управління
Протокол № 7 від 29.01.25р.

Рекомендовано до видання
НМК факультету БТЕ
Протокол № 5 від 31.01.25р.

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Зміст навчальної дисципліни	6
2. Завдання до практичних занять	13
3. Форми та методи контролю	37
4. Методичне забезпечення	49
5. Перелік навчальної, наукової та довідкової літератури	50

ВСТУП

Актуальність вивчення дисципліни «Антикризовий менеджмент» зумовлена кількома факторами, що мають ключове значення для сучасних підприємств та організацій.

В умовах глобалізації та динамічних змін в економічному середовищі підприємства стикаються з численними викликами, такими як економічні кризи, зміна споживчих уподобань, технологічні інновації та посилення конкуренції. Ці фактори можуть призводити до кризових ситуацій, які загрожують стабільності та розвитку бізнесу. Тому важливо знати, як ефективно управляти такими ситуаціями. Антикризовий менеджмент дозволяє підприємствам розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на відновлення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності. Вивчення основних принципів та методів антикризового управління допомагає майбутнім керівникам та менеджерам краще розуміти, як адаптуватися до змін, швидко реагувати на ризики та використовувати можливості для зростання.

Антикризовий менеджмент сприяє розвитку системного підходу до управління підприємством. Це включає в себе вміння аналізувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на бізнес, оцінювати потенційні ризики, розробляти плани дій та здійснювати контроль за їх виконанням. В умовах сучасного ринку, де невизначеність та ризики стали нормою, знання в галузі антикризового менеджменту є необхідними для забезпечення стійкості підприємств та їхньої здатності до адаптації. Це підвищує значущість антикризового менеджменту як для практиків, так і для науковців, що досліджують нові підходи та методи у цій сфері.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент» є формування сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань в галузі антикризового управління, а саме: системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки.

Основними завданнями навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент» є: засвоєння теоретичних основ управління підприємством у кризових і передкризових ситуаціях; вивчення

механізмів виявлення кризи і кризового стану підприємства; ознайомлення з практичними методами оцінки і діагностування кризи та розробки заходів щодо її нейтралізації; вивчення підходів і методів антикризового менеджменту з урахуванням передового досвіду; формування навичок щодо фінансово-економічного обґрунтування окремих антикризових заходів; організація контролю реалізації антикризової програми.

Методологічна основа вивчення антикризового менеджменту включає використання комплексу наукових методів, які дозволяють всебічно аналізувати кризові ситуації, визначати ефективні стратегії виходу з кризи та оцінювати їхню результативність.

До основних методів дослідження належать:

- Системний аналіз, що дає змогу розглядати підприємство як цілісну систему, виявляти взаємозв'язки між його структурними елементами та оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на його діяльність;

- Методи економічного аналізу, які передбачають оцінку фінансового стану підприємства, аналіз його доходів, витрат, ліквідності та рентабельності;

- SWOT-аналіз, що допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які можуть впливати на його розвиток;

- Методи стратегічного управління, що включають розробку сценаріїв виходу з кризи, визначення ключових напрямків розвитку та створення антикризових планів;

- Прогностичні методи, які використовуються для моделювання майбутніх змін в економічному середовищі та розробки адаптивних стратегій підприємства;

- Методи кейс-аналізу, що базуються на дослідженні реальних прикладів успішного подолання кризових ситуацій підприємствами та вивченні ефективних управлінських рішень.

Застосування цих методів дозволяє студентам не лише отримати теоретичні знання, а й сформувати практичні навички управління кризовими ситуаціями, що є важливими для ефективної роботи у сучасних економічних умовах.

1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1.

Теоретичні аспекти антикризового управління

Тема 1. Кризи в соціально-економічних системах

Основні елементи в організації антикризового управління. Функції антикризового менеджменту. Делегування повноважень у кризових умовах. Делегування задач (діяльності) і функціональної відповідальності в період кризи. Управлінська відповідальність під час кризових ситуацій. Складові ефективного антикризового управління. Способи реагування на кризові явища. Правила (техніка) подолання криз. Задачі, що підлягають і не підлягають делегуванню в кризових умовах. Фактори, які перешкоджають ефективному антикризовому управлінню. Значення антикризового управління для стабілізації соціально-економічних систем. Нормативні акти, які регламентують управління кризами. Специфіка командної роботи в умовах соціально-економічної кризи. Принципи побудови кризових команд. Функціональні ролі учасників команд в антикризовому управлінні

Тема 2. Економічні кризи

Основні елементи в організації антикризового управління економікою. Функції державного та корпоративного антикризового менеджменту. Делегування повноважень в управлінні економічними кризами. Делегування задач (діяльності) і функціональної відповідальності під час кризи. Управлінська відповідальність у подоланні економічних криз. Складові ефективного антикризового управління економікою. Способи виходу з економічної кризи. Правила (техніка) управління економічною кризою. Задачі, що підлягають і не підлягають делегуванню в умовах економічної нестабільності. Фактори, які перешкоджають ефективному виходу з економічної кризи. Значення антикризового управління для економічного розвитку. Нормативні акти, які регламентують антикризове управління економікою. Специфіка командної роботи у подоланні економічних криз. Принципи побудови антикризових економічних команд. Функціональні ролі учасників команд в антикризовому управлінні економікою.

Тема 3. Стійкість розвитку суб'єкта господарювання

Основні елементи забезпечення стійкого розвитку підприємства. Функції управлінського апарату в забезпеченні стабільності господарської діяльності. Делегування повноважень у системі управління стійким розвитком. Делегування задач (діяльності) і функціональної відповідальності для підвищення стійкості розвитку. Управлінська відповідальність за підтримку довгострокової стабільності підприємства. Складові ефективного управління стійким розвитком. Методи оцінки стійкості розвитку суб'єкта господарювання. Правила (техніка) адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Фактори, які впливають на стійкість розвитку підприємства. Ризики, що загрожують стійкому розвитку, та способи їх нейтралізації. Значення фінансової, екологічної та соціальної стабільності для підприємства. Нормативні акти, які регламентують стійкий розвиток суб'єктів господарювання. Специфіка командної роботи в забезпеченні сталого розвитку підприємства. Принципи побудови ефективних управлінських команд для довгострокового розвитку. Функціональні ролі учасників команд у системі управління стійкістю підприємства.

Тема 4. Життєвий цикл підприємства в системі антикризового управління

Основні елементи життєвого циклу підприємства. Фази життєвого циклу підприємства та їхні характеристики. Антикризове управління на різних етапах життєвого циклу підприємства. Роль управлінського апарату у забезпеченні стійкості підприємства на кожному етапі розвитку. Делегування повноважень в процесі антикризового управління. Делегування задач (діяльності) і функціональної відповідальності для подолання кризових ситуацій. Управлінська відповідальність на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Складові антикризового менеджменту в управлінні життєвим циклом підприємства. Методи прогнозування кризових явищ на різних етапах життєвого циклу. Стратегії реагування на кризові явища в рамках життєвого циклу підприємства. Фактори, що впливають на тривалість життєвого циклу підприємства. Роль інновацій та адаптації до ринкових змін у подоланні кризових ситуацій. Нормативні акти, які регламентують антикризове

управління підприємствами. Специфіка командної роботи у подоланні криз на різних етапах життєвого циклу підприємства. Функціональні ролі учасників команд в управлінні життєвим циклом підприємства.

Тема 5. Сутність та роль антикризового управління в системі керування підприємством

Поняття антикризового управління та його місце в системі менеджменту підприємства. Основні цілі та завдання антикризового управління. Функції управлінського апарату у системі антикризового управління. Механізми виявлення та діагностики кризових явищ на підприємстві. Делегування повноважень у процесі антикризового управління. Делегування задач (діяльності) та функціональної відповідальності для мінімізації кризових ризиків. Управлінська відповідальність за розробку та реалізацію антикризових заходів. Складові ефективного антикризового управління. Методи прогнозування та запобігання кризовим явищам у діяльності підприємства. Основні стратегії подолання кризових ситуацій. Фактори, що впливають на ефективність антикризового управління. Значення фінансової стабільності, адаптивності та інновацій у подоланні криз. Нормативно-правове регулювання антикризового управління підприємствами. Специфіка командної роботи в антикризовому управлінні. Функціональні ролі учасників команди у системі антикризового менеджменту.

Тема 6. Функціональний і антикризовий менеджмент

Поняття функціонального менеджменту та його місце в управлінській системі підприємства. Основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль та їх реалізація у кризових умовах. Взаємозв'язок функціонального та антикризового менеджменту. Антикризовий менеджмент як складова стратегічного управління підприємством. Основні завдання антикризового менеджменту. Методи оцінки кризових ситуацій у підприємницькій діяльності. Роль управлінського апарату у реалізації антикризових заходів. Делегування повноважень у процесі функціонального та антикризового управління. Делегування задач (діяльності) та функціональної відповідальності для ефективного реагування на кризу. Фінансовий та стратегічний менеджмент у системі антикризового управління. Методи виявлення та запобігання кризам у

діяльності підприємства. Стратегії реагування на кризи: превентивні, оперативні, реанімаційні заходи. Фактори, що впливають на ефективність антикризового менеджменту. Нормативно-правова база антикризового менеджменту. Роль командної роботи у функціональному та антикризовому менеджменті.

Тема 7. Фактори та технологія антикризового менеджменту

Поняття та сутність антикризового менеджменту. Основні цілі та завдання антикризового управління. Фактори, що впливають на виникнення криз у підприємницькій діяльності: внутрішні фактори (неефективне управління, фінансові труднощі, зниження конкурентоспроможності); зовнішні фактори (економічні кризи, зміни законодавства, політична нестабільність); класифікація кризових ситуацій за рівнем впливу та масштабом; стадії розвитку кризових явищ у підприємницькій діяльності. Технологія антикризового управління: діагностика та аналіз кризових явищ; розробка антикризової стратегії; вибір та застосування антикризових заходів; контроль і коригування антикризової програми. Методи та інструменти антикризового управління. Делегування повноважень у процесі антикризового управління. Управлінська відповідальність за реалізацію антикризових заходів. Прогнозування та запобігання кризовим явищам. Роль фінансового менеджменту в антикризовому управлінні. Нормативно-правове регулювання антикризового менеджменту. Функціональні ролі учасників команди антикризового управління. Оцінка ефективності технологій антикризового менеджменту.

Змістовий модуль 2.

Сучасний інструментарій діагностики кризового стану, загрози банкрутства та потенціалу виживання підприємства

Тема 8. Складові антикризового управління

Основні елементи антикризового управління. Функції антикризового управління. Роль апарату управління в антикризовому процесі. Делегування повноважень в умовах кризового управління. Делегування задач (діяльності) та відповідальності під час кризи. Антикризова відповідальність. Складові делегування повноважень в антикризовому управлінні. Способи ефективного делегування повноважень у кризовій ситуації. Правила (техніка) делегування в

умовах кризи. Задачі, що підлягають і не підлягають делегуванню під час кризи. Фактори, які перешкоджають делегуванню повноважень в антикризовому управлінні. Значення делегування для ефективного антикризового управління та професійного розвитку співробітників. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії та делегування повноважень у кризових ситуаціях. Специфіка командної роботи під час кризового управління. Принципи побудови команд у кризових умовах. Функціональні ролі учасників антикризових команд.

Тема 9. Діагностика рівня кризового стану підприємства

Основні елементи діагностики рівня кризового стану підприємства. Функції антикризового управління. Оцінка фінансового стану підприємства. Аналіз операційної діяльності підприємства в кризовий період. Оцінка впливу зовнішнього середовища на кризовий стан підприємства. Визначення проблем внутрішнього управління. Оцінка дебіторської та кредиторської заборгованості. Ключові показники кризового стану підприємства. Методики оцінки рівня кризового стану. Способи моніторингу та оцінки кризових явищ. Правила (техніка) діагностики кризового стану підприємства. Задачі, що підлягають і не підлягають діагностиці в процесі оцінки кризового стану. Фактори, які перешкоджають ефективній діагностиці кризового стану. Значення діагностики для ухвалення управлінських рішень в умовах кризи. Нормативні акти, що регламентують діагностику та оцінку кризового стану підприємства. Специфіка роботи антикризових команд. Принципи побудови антикризових команд. Функціональні ролі учасників антикризових команд при діагностиці кризового стану.

Тема 10. Управління ризикозахищеністю підприємства

Основні елементи управління ризикозахищеністю підприємства. Функції управління ризиками в підприємстві. Оцінка та аналіз ризиків. Ризик-менеджмент як складова управління підприємством. Визначення та класифікація ризиків для підприємства. Методи мінімізації та уникнення ризиків. Системи управління ризиками та їх впровадження. Правила управління ризиками в умовах змінного середовища. Завдання, що підлягають управлінню ризиками і не підлягають їх мінімізації. Фактори, які перешкоджають ефективному управлінню ризиками. Значення управління ризиками

для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Нормативні акти, які регламентують управління ризикозахищеністю підприємства. Специфіка командної роботи в процесі управління ризиками. Принципи побудови команд для управління ризиками. Функціональні ролі учасників команд ризик-менеджменту.

Тема 11. Конкурентоспроможність підприємства як основа його ризикозахищеності

Основні елементи конкурентоспроможності підприємства. Функції управління конкурентоспроможністю в підприємстві. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Управління ризиками, пов'язаними з конкурентоспроможністю підприємства. Зв'язок конкурентоспроможності з ризикозахищеністю. Складові конкурентоспроможності підприємства, які забезпечують його стійкість до ризиків. Методи підвищення конкурентоспроможності в умовах ризиків. Правила забезпечення ризикозахищеності через підвищення конкурентоспроможності. Задачі, що підлягають і не підлягають підвищенню конкурентоспроможності для забезпечення ризикозахищеності. Фактори, які перешкоджають досягненню високої конкурентоспроможності і ризикозахищеності. Значення конкурентоспроможності для забезпечення стабільності підприємства в умовах зовнішніх та внутрішніх ризиків. Нормативні акти, які регламентують підвищення конкурентоспроможності підприємства для мінімізації ризиків. Специфіка командної роботи в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Принципи побудови команд для забезпечення конкурентоспроможності і ризикозахищеності. Функціональні ролі учасників команд у процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Тема 12. Методи та прийоми антикризового управління

Основні елементи антикризового управління. Функції антикризового управління. Оцінка та виявлення кризових явищ. Стратегії виходу з кризових ситуацій. Методи прогнозування та ідентифікації ризиків. Прийоми ефективного реагування на кризу. Розробка планів антикризового реагування. Способи оптимізації ресурсів під час кризи. Правила антикризового управління для

мінімізації збитків. Задачі, що підлягають і не підлягають антикризовому управлінню. Фактори, що ускладнюють ефективне антикризове управління. Значення застосування методів і прийомів антикризового управління для стабілізації підприємства. Нормативні акти, що регламентують процеси антикризового управління. Специфіка командної роботи в умовах кризи. Принципи побудови антикризових команд. Функціональні ролі учасників антикризових команд.

Тема 13. Формування портфеля заходів санації підприємства

Основні елементи формування портфеля заходів санації підприємства. Функції санаційного управління. Оцінка фінансового стану підприємства як основа для санації. Розробка стратегії санації підприємства. Методи санації: фінансове оздоровлення, реструктуризація, продаж активів. Способи реорганізації підприємства: внутрішні зміни, залучення інвесторів, зміни в управлінській структурі. Правила формування портфеля заходів санації для забезпечення стабільності. Задачі, що підлягають і не підлягають включенню до портфеля санаційних заходів. Фактори, що впливають на вибір заходів для санації підприємства. Значення правильно сформованого портфеля заходів санації для забезпечення відновлення підприємства. Нормативні акти, що регламентують процес санації підприємств. Специфіка командної роботи в процесі санації підприємства. Принципи побудови команд для проведення санації. Функціональні ролі учасників команд, що працюють над санацією підприємства.

Тема 14. Організація робіт по виходу підприємства з кризи

Основні елементи організації робіт по виходу підприємства з кризи. Функції антикризового управління. Оцінка кризового стану підприємства. Розробка стратегії виходу з кризи. Визначення основних напрямків і етапів виходу з кризи. Делегування повноважень у процесі виходу з кризи. Делегування задач (діяльності) та функціональної відповідальності в рамках антикризового плану. Управлінська відповідальність за реалізацію плану виходу з кризи. Складові ефективної організації робіт по виходу з кризи. Способи делегування повноважень для забезпечення ефективності антикризових заходів. Правила (техніка) делегування для

забезпечення виконання антикризових заходів. Задачі, що підлягають і не підлягають делегуванню під час виходу з кризи. Фактори, які перешкоджають ефективному делегуванню повноважень у кризовий період. Значення делегування для швидкого та ефективного подолання кризи. Нормативні акти, які регламентують організацію робіт по виходу з кризи підприємства. Специфіка командної роботи в умовах кризи. Принципи побудови антикризових команд. Функціональні ролі учасників команд, що працюють над виходом підприємства з кризи.

Тема 15. Роль персоналу в антикризовому управлінні

Роль персоналу в антикризовому управлінні. Значення людського фактора в подоланні кризових ситуацій. Основні функції персоналу в антикризовому управлінні. Методи підвищення стресостійкості та адаптації працівників. Стратегії мотивації персоналу в умовах кризи. Взаємодія керівництва та працівників у кризових ситуаціях. Навички та компетенції персоналу, необхідні для ефективного антикризового управління. Організація навчання та підготовки кадрів до кризових викликів. Принципи формування антикризових команд. Функціональні ролі співробітників у процесі антикризового управління. Методи комунікації та координації дій персоналу під час кризи. Вплив корпоративної культури на стійкість підприємства до криз. Основні помилки в роботі персоналу, що ускладнюють подолання кризових явищ. Способи оптимізації кадрових ресурсів у кризових умовах. Нормативні вимоги та етичні аспекти управління персоналом під час кризи.

2. ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

КРИЗИ: СУТНІСТЬ, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА СИМПТОМИ. ЕКОНОМІЧНІ КРИЗИ

Необхідно:

- *проаналізувати одну з реальних кризових ситуацій у соціально-економічній системі (національній або глобальній) та розробити антикризові заходи для її подолання;*

- *опрацювати тести (вірна одна відповідь):*

1. Що є основною причиною економічної кризи?

- а) Високий рівень зайнятості
- б) Надмірне економічне зростання
- в) Дисбаланс між попитом і пропозицією
- г) Відсутність фінансових ринків

2. Який з наведених типів криз є характерним для економічних систем?

- а) Політична криза
- б) Екологічна криза
- в) Фінансова криза
- г) Демографічна криза

3. Що може бути наслідком соціально-економічної кризи?

- а) Зростання рівня зайнятості
- б) Підвищення купівельної спроможності населення
- в) Падіння ВВП
- г) Збільшення бюджетних надходжень

4. Яка фінансова криза стала однією з наймасштабніших у XXI столітті?

- а) Криза 1929 року
- б) Боргова криза Греції
- в) Фінансова криза 2008 року
- г) Криза COVID-19

5. Що є основним інструментом державного регулювання економічних криз?

- а) Відмова від оподаткування
- б) Збільшення державних витрат і стимулювання інвестицій
- в) Повне закриття фінансових ринків
- г) Відсутність втручання держави

6. Що є основною ознакою боргової кризи?

- а) Значне зростання податкових надходжень
- б) Неможливість держави обслуговувати свій борг

- в) Збільшення кількості імпортованих товарів
- г) Скорочення державних витрат

7. Яке явище зазвичай супроводжує економічну кризу?

- а) Зниження рівня безробіття
- б) Зростання рівня інфляції або дефляції
- в) Стрімке підвищення інвестиційної активності
- г) Стабільний курс національної валюти

8. Що є основною причиною світової фінансової кризи 2008 року?

- а) Падіння цін на нафту
- б) Надмірне кредитування та іпотечна криза у США
- в) Торговельна війна між США та Китаєм
- г) Політична нестабільність у країнах Європи

9. Який показник найчастіше використовується для оцінки глибини економічної кризи?

- а) Рівень урбанізації
- б) Валовий внутрішній продукт (ВВП)
- в) Індекс людського розвитку
- г) Кількість малих підприємств

10. Який з нижченаведених факторів може спричинити кризу в соціально-економічній системі?

- а) Зростання технологічного розвитку
- б) Стабільне зростання рівня доходів
- в) Фінансові спекуляції та нестабільність банківської системи
- г) Розвиток міжнародної торгівлі

11. Який вид кризи пов'язаний із масовими протестами та соціальними заворушеннями?

- а) Фінансова криза
- б) Політична криза
- в) Енергетична криза
- г) Демографічна криза

12. Яке поняття характеризує раптове та значне знецінення національної валюти?

- а) Гіперінфляція
- б) Дефляція
- в) Девальвація
- г) Модернізація

13. Який з наступних заходів НЕ є типовим способом подолання економічної кризи?

- а) Державне стимулювання виробництва
- б) Масове скорочення працівників
- в) Зниження податкового навантаження
- г) Регулювання грошової маси

14. Що є основною метою антикризового менеджменту?

- а) Збереження кризових явищ для адаптації ринку
- б) Мінімізація негативних наслідків кризи та відновлення стабільності
- в) Виключно монетарна політика без державного втручання
- г) Усунення будь-яких економічних спадів

15. Яке міжнародне фінансове інституційне об'єднання найчастіше надає допомогу країнам у період кризи?

- а) Світова організація торгівлі (СОТ)
- б) Організація Об'єднаних Націй (ООН)
- в) Міжнародний валютний фонд (МВФ)
- г) ЮНЕСКО

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

СТІЙКІСТЬ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Необхідно:

- *вибрати реальне або уявне підприємство (наприклад, місцеве підприємство або компанію, відому у вашій галузі) та провести його SWOT-аналіз, визначивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Оцініть фактори, що можуть впливати на*

його стійкість у різних ринкових умовах. Визначте стадію життєвого циклу підприємства (зародження, зростання, зрілість, спад) та охарактеризуйте основні управлінські завдання й виклики, характерні для цієї стадії. На основі проведеного аналізу визначте потенційні ризики, що можуть загрожувати підприємству, та запропонуйте не менше трьох антикризових заходів або стратегій для підвищення його стійкості;

- *опрацювати тести (вірна одна відповідь):*

1. Яка з наведених характеристик найбільше визначає стійкість розвитку підприємства?

- а) Високий рівень прибутку
- б) Здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі
- в) Наявність великої кількості працівників
- г) Великий обсяг виробництва

2. Яка стадія життєвого циклу підприємства характеризується найбільшими ризиками та невизначеністю?

- а) Зародження
- б) Зростання
- в) Зрілість
- г) Спад

3. Яка стратегія може бути використана для підвищення стійкості підприємства в умовах кризи?

- а) Зменшення обсягу виробництва
- б) Реструктуризація боргів
- в) Ігнорування змін у ринку
- г) Збільшення витрат на рекламу

4. Який із наведених методів не є частиною SWOT-аналізу?

- а) Аналіз сильних сторін
- б) Аналіз можливостей
- в) Аналіз загроз
- г) Аналіз фінансових показників

5. Який із наступних факторів є зовнішнім ризиком для підприємства?

- а) Низька кваліфікація працівників

- б) Зміна законодавства
- в) Невідповідність продукції стандартам
- г) Висока плинність кадрів

6. Який з етапів життєвого циклу підприємства є найстабільнішим?

- а) Зародження
- б) Зростання
- в) Зрілість
- г) Спад

7. Який з методів може використовуватися для оцінки фінансової стійкості підприємства?

- а) PEST-аналіз
- б) Фінансові коефіцієнти
- в) SWOT-аналіз
- г) Бенчмаркінг

8. Який показник є ключовим для оцінки ризику ліквідності підприємства?

- а) Рентабельність
- б) Коефіцієнт покриття
- в) Обсяг продажів
- г) Чистий прибуток

9. Який із наступних заходів може бути ефективним у процесі санації підприємства?

- а) Зменшення чисельності працівників без плану
- б) Вдосконалення технологічних процесів
- в) Збільшення витрат на маркетинг без аналізу
- г) Ігнорування фінансових звітів

10. Яка з причин може призвести до кризи в підприємстві?

- а) Збільшення попиту на продукцію
- б) Зниження витрат на виробництво
- в) Відсутність інновацій
- г) Залучення нових інвесторів

11. Який із наведених принципів є основою антикризового управління?

- а) Ігнорування проблем
- б) Швидке реагування на зміни
- в) Зменшення комунікацій
- г) Підвищення цін на продукцію

12. Який із наведених етапів є першим у процесі антикризового управління?

- а) Реалізація заходів
- б) Діагностика кризової ситуації
- в) Оцінка ризиків
- г) Розробка плану дій

13. Який з методів може бути використаний для аналізу зовнішніх загроз підприємству?

- а) SWOT-аналіз
- б) PEST-аналіз
- в) Фінансовий аналіз
- г) Аналіз конкурентів

14. Яка з наступних характеристик не є ознакою підприємства на стадії спад?

- а) Зменшення попиту на продукцію
- б) Скорочення обсягу продажів
- в) Висока рентабельність
- г) Зниження прибутку

15. Яка з наведених стратегій є найефективнішою для підвищення стійкості підприємства?

- а) Ігнорування ринкових змін
- б) Інвестування в дослідження та розробки
- в) Зменшення витрат на персонал
- г) Виробництво застарілої продукції

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3
СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В
СИСТЕМІ КЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.
ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ І АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Необхідно:

- *проаналізувати сутність і значення антикризового управління в системі керування підприємством, визначивши його роль у забезпеченні стабільності та розвитку компанії. Розгляньте ключові функції антикризового управління та оцініть їхній вплив на загальну ефективність діяльності підприємства. Визначте основні етапи антикризового управління, зокрема діагностику кризових ситуацій, розробку стратегій виходу з кризи та їх реалізацію. Дослідіть відмінності між функціональним та антикризовим менеджментом, звертаючи увагу на їхні цілі, завдання та методи. Проаналізуйте, як антикризовий менеджмент може доповнювати функціональний, підвищуючи загальну стійкість підприємства. Запропонуйте конкретні антикризові заходи, які можуть бути впроваджені для подолання кризових ситуацій, та оцініть їхній вплив на управлінські процеси підприємства. Підготуйте презентацію (до 10 слайдів), у якій представите результати свого аналізу та рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління на обраному підприємстві;*

- *опрацювати тести (вірна одна відповідь):*

1. Яка з наступних функцій є основною для антикризового управління?

- а) Підвищення продуктивності
- б) Діагностика кризових ситуацій
- в) Зменшення витрат
- г) Розширення ринку

2. Що є ключовим завданням антикризового управління?

- а) Максимізація прибутку
- б) Зменшення витрат
- в) Відновлення фінансової стійкості
- г) Розробка нових продуктів

3. Яка стадія антикризового управління передбачає розробку плану дій?

- а) Діагностика
- б) Реалізація
- в) Моніторинг
- г) Оцінка

4. Яка з характеристик не є ознакою антикризового управління?

- а) Адаптивність
- б) Проактивність
- в) Статичність
- г) Системність

5. Яка функція антикризового менеджменту полягає у своєчасному виявленні ризиків?

- а) Управління фінансами
- б) Моніторинг
- в) Комунікація
- г) Планування

6. Яка з наведених стратегій є антикризовою?

- а) Збільшення інвестицій в нові проекти
- б) Зниження витрат на персонал
- в) Реструктуризація боргів
- г) Розширення асортименту продукції

7. Який із наступних принципів є основою антикризового управління?

- а) Підвищення цін на продукцію
- б) Ігнорування зовнішніх загроз
- в) Швидка реакція на зміни
- г) Зменшення обсягу виробництва

8. Яка з наведених функцій не належить до функціонального менеджменту?

- а) Організація виробництва
- б) Встановлення цілей
- в) Виявлення кризових ситуацій

г) Контроль фінансових потоків

9. Яка з наступних характеристик є ознакою функціонального менеджменту?

- а) Орієнтація на короткострокові результати
- б) Гнучкість у прийнятті рішень
- в) Дослідження ринкових тенденцій
- г) Прогнозування кризових ситуацій

10. Який з етапів антикризового управління включає оцінку ефективності реалізованих заходів?

- а) Діагностика
- б) Реалізація
- в) Моніторинг
- г) Планування

11. Яка з наведених причин може призвести до кризової ситуації в підприємстві?

- а) Зростання попиту на продукцію
- б) Зниження витрат на виробництво
- в) Відсутність інновацій
- г) Висока рентабельність

12. Який із наступних інструментів може використовуватися для аналізу антикризового управління?

- а) SWOT-аналіз
- б) PEST-аналіз
- в) Бенчмаркінг
- г) Аналіз фінансових коефіцієнтів

13. Яка з наступних характеристик антикризового управління є найважливішою?

- а) Тривалість процесу
- б) Системність підходу
- в) Вартість реалізації заходів
- г) Кількість залучених ресурсів

14. Яка з наступних стратегій може бути застосована на етапі реалізації антикризового управління?

- а) Ігнорування фінансових проблем
- б) Введення нових продуктів на ринок
- в) Реструктуризація організації
- г) Зменшення обсягу виробництва

15. Яка з наведених дій не є частиною антикризового менеджменту?

- а) Оцінка ризиків
- б) Розробка плану дій
- в) Ігнорування проблем
- г) Реалізація заходів

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

СКЛАДОВІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Необхідно:

- розглянути складові антикризового управління та їхній вплив на ефективність підприємства, визначивши ключові елементи цієї системи, зокрема діагностику кризових ситуацій, розробку антикризових стратегій, реалізацію заходів і моніторинг результатів. Виберіть реальне або уявне підприємство, яке може стикатися з кризовими ситуаціями, та проведіть діагностику його кризового стану, використовуючи відповідні методи та інструменти, зосередившись на виявленні фінансових, організаційних і ринкових ризиків. Оцініть фактори, що можуть вплинути на стабільність підприємства, і визначте, на яких етапах антикризового управління можливо вдосконалити процеси для підвищення його стійкості. На основі отриманих результатів розробіть рекомендації щодо покращення антикризового управління та підготуйте короткий звіт (5–7 сторінок) із результатами аналізу, діагностики кризового стану підприємства та запропонованими заходами для підвищення його стійкості;

- опрацювати тести (вірна одна відповідь):

1. Яка з наведених складових є основною в антикризовому управлінні?

- а) Розширення ринку
- б) Діагностика кризових ситуацій
- в) Підвищення продуктивності
- г) Зменшення витрат

2. Яка мета діагностики кризового стану підприємства?

- а) Виявлення потенційних інвесторів
- б) Оцінка фінансових показників
- в) Визначення рівня загроз для стабільності підприємства
- г) Аналіз конкурентів

3. Який із наведених методів не використовується для діагностики кризового стану підприємства?

- а) SWOT-аналіз
- б) PEST-аналіз
- в) Фінансовий аналіз
- г) Аудит продажів

4. Що з наведеного є ознакою кризового стану підприємства?

- а) Зростання обсягу продажів
- б) Зниження ліквідності
- в) Розширення асортименту продукції
- г) Підвищення рівня задоволеності споживачів

5. Яка з функцій антикризового управління полягає в розробці планів дій?

- а) Діагностика
- б) Оцінка
- в) Реалізація
- г) Планування

6. Яка складова антикризового управління включає моніторинг виконання антикризових заходів?

- а) Оцінка
- б) Діагностика
- в) Реалізація

г) Контроль

7. Яка з наступних характеристик є ознакою антикризового управління?

- а) Проактивність
- б) Ігнорування зовнішніх загроз
- в) Статичність
- г) Рутинність

8. Яка з наступних причин може призвести до кризового стану підприємства?

- а) Зростання попиту на продукцію
- б) Відсутність інновацій
- в) Зниження витрат на виробництво
- г) Висока рентабельність

9. Який з етапів антикризового управління включає в себе оцінку результатів реалізації заходів?

- а) Діагностика
- б) Планування
- в) Моніторинг
- г) Реалізація

10. Який з наведених показників не є фінансовим у контексті діагностики кризового стану?

- а) Валовий прибуток
- б) Рентабельність
- в) Доля ринку
- г) Чистий прибуток

11. Яка з наступних дій є частиною діагностики кризового стану?

- а) Розробка стратегії виходу з кризи
- б) Проведення SWOT-аналізу
- в) Реалізація антикризових заходів
- г) Моніторинг виконання плану

12. Яка з характеристик антикризового управління є найважливішою?

- а) Гнучкість підходу
- б) Довгострокове планування
- в) Висока рентабельність
- г) Статичність

13. Яка з наведених дій не є частиною антикризового управління?

- а) Оцінка ризиків
- б) Розробка плану дій
- в) Ігнорування проблем
- г) Контроль виконання заходів

14. Яка з наведених причин може бути індикатором загрози кризового стану?

- а) Зростання витрат
- б) Збільшення прибутку
- в) Позитивна репутація на ринку
- г) Стабільний попит

15. Яка з наступних складових антикризового управління відповідає за координацію дій у кризових умовах?

- а) Діагностика
- б) Оцінка
- в) Реалізація
- г) Управління ресурсами

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ

ПІДПРИЄМСТВА. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ

Необхідно:

- розглянути реальне або уявне підприємство, проаналізувати його ризикозахищеність, звертаючи увагу на внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на стабільність бізнесу. Проведіть SWOT-аналіз підприємства, визначивши його

сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що можуть вплинути на рівень ризику. Оцініть, як конкурентоспроможність підприємства впливає на здатність управляти ризиками, та визначте, які конкурентні переваги можна використати для підвищення стійкості бізнесу. Розробіть план дій для покращення ризикозахищеності підприємства, включаючи конкретні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку, поліпшення якості продукції, оптимізації бізнес-процесів та ефективного управління фінансами. Підготуйте короткий звіт (5–7 сторінок), у якому представите результати аналізу, рекомендації щодо підвищення ризикозахищеності підприємства та запропоновані заходи для зміцнення його позицій на ринку, доповнивши матеріал графіками, таблицями або діаграмами;

- *опрацювати тести (вірна одна відповідь):*

1. Яка з наведених характеристик визначає ризикозахищеність підприємства?

- а) Висока рентабельність
- б) Способи уникнення збитків
- в) Ступінь адаптації до змін
- г) Кількість працівників

2. Який з наведених факторів не впливає на конкурентоспроможність підприємства? а) Якість продукції

- б) Вартість виробництва
- в) Споживчі звички
- г) Кількість виробленої продукції

3. Яка з наведених стратегій сприяє підвищенню ризикозахищеності підприємства?

- а) Підвищення цін на продукцію
- б) Диверсифікація продуктів і ринків
- в) Зменшення маркетингових витрат
- г) Ігнорування конкурентів

4. Яка з функцій управління ризиками є найбільш важливою?

- а) Моніторинг
- б) Оцінка ризиків

- в) Реалізація антикризових заходів
- г) Визначення цілей

5. Що таке SWOT-аналіз?

- а) Метод оцінки фінансових показників
- б) Аналіз конкурентоспроможності підприємства
- в) Інструмент для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз
- г) Процес формування цілей підприємства

6. Яка з наведених причин є основною для падіння конкурентоспроможності підприємства?

- а) Зростання ринкового попиту
- б) Поява нових технологій
- в) Ігнорування потреб споживачів
- г) Висока якість продукції

7. Яка з наведених стратегій може підвищити ризикозахищеність підприємства?

- а) Зосередження на одній продукції
- б) Підвищення витрат на рекламу
- в) Розвиток нових ринків
- г) Зменшення асортименту

8. Який показник найкраще відображає конкурентоспроможність підприємства?

- а) Чистий прибуток
- б) Частка ринку
- в) Кількість працівників
- г) Витрати на рекламу

9. Яка з характеристик не є складовою ризикозахищеності підприємства?

- а) Адаптація до змін
- б) Внутрішня організація
- в) Кількість виробленої продукції
- г) Інноваційність

10. Який з наведених методів використовується для оцінки ризиків?

- а) SWOT-аналіз
- б) Диверсифікація
- в) Підвищення цін
- г) Сегментація ринку

11. Яка з наведених стратегій може допомогти підвищити конкурентоспроможність підприємства?

- а) Впровадження інновацій
- б) Зменшення витрат на R&D
- в) Підвищення цін на продукцію
- г) Скорочення асортименту

12. Яка з наведених дій є частиною управління ризиками?

- а) Ігнорування зовнішніх загроз
- б) Моніторинг ринку
- в) Скорочення витрат
- г) Підвищення цін

13. Який з показників є найбільш важливим для оцінки ризикозахищеності підприємства?

- а) Рівень задоволеності споживачів
- б) Фінансова стійкість
- в) Ринкова частка
- г) Якість продукції

14. Яка з наведених причин може призвести до ризику банкрутства підприємства?

- а) Висока якість продукції
- б) Невиплата боргів
- в) Зростання прибутку
- г) Позитивна репутація

15. Який із наступних етапів є першим у процесі управління ризиками?

- а) Визначення цілей
- б) Оцінка ризиків

- в) Ідентифікація ризиків
- г) Розробка стратегій

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ. ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ЗАХОДІВ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

Необхідно:

- *визначити реальне або уявне підприємство, яке перебуває в кризовій ситуації або має потенційні ризики, та проаналізувати його фінансовий стан, структуру витрат і ринкову позицію. Визначте основні проблеми підприємства, склавши список факторів, що впливають на його кризовий стан, та розгляньте шляхи їх усунення або мінімізації. Розробіть портфель антикризових заходів, що охоплюють різні аспекти управління, зокрема фінансове управління, маркетинг, організаційну структуру та операційні процеси. Оцініть ефективність запропонованих заходів за критеріями вартості реалізації, термінів виконання та очікуваного результату, визначивши найбільш перспективні рішення для подолання кризи. Підготуйте короткий звіт (5–7 сторінок), у якому представите результати аналізу, опис антикризових заходів та їх очікувані результати, доповнивши матеріал графіками, таблицями або діаграмами;*

- *опрацювати тести (вірна одна відповідь):*

1. Який з наведених методів є найбільш ефективним для виявлення причин кризи підприємства?

- а) SWOT-аналіз
- б) Дослідження ринку
- в) Фінансовий аналіз
- г) Оцінка задоволеності споживачів

2. Яка з наступних стратегій є основною в антикризовому управлінні?

- а) Скорочення витрат
- б) Диверсифікація продукції
- в) Впровадження нових технологій

г) Розширення ринку

3. Який із наведених прийомів може бути використаний для зниження фінансових ризиків підприємства?

- а) Збільшення обсягів виробництва
- б) Оптимізація витрат
- в) Зниження цін на продукцію
- г) Ігнорування конкуренції

4. Яка з наведених дій не є частиною процесу санації підприємства?

- а) Реструктуризація боргів
- б) Залучення нових інвесторів
- в) Закриття нерентабельних підрозділів
- г) Зменшення кількості працівників

5. Яка з наведених характеристик найбільш важлива для формування портфеля заходів санації?

- а) Вартість заходів
- б) Термін реалізації
- в) Очікуваний ефект
- г) Усі наведені характеристики

6. Який із наведених етапів є першим у процесі антикризового управління?

- а) Формування команди
- б) Аналіз ситуації
- в) Розробка плану
- г) Впровадження заходів

7. Яка з наступних стратегій не підходить для антикризового управління?

- а) Ліквідація підприємства
- б) Реструктуризація
- в) Оптимізація бізнес-процесів
- г) Залучення інвестицій

8. Який з наступних інструментів може допомогти в управлінні ризиками під час санації?

- а) Аналіз конкурентів
- б) SWOT-аналіз
- в) Визначення цілей
- г) Зменшення витрат на рекламу

9. Який із методів не використовується для оцінки ефективності антикризових заходів?

- а) Аналіз фінансових показників
- б) Оцінка ринкової частки
- в) Оцінка задоволеності споживачів
- г) Проведення інтерв'ю з працівниками

10. Яка з наведених стратегій є частиною санаційного процесу?

- а) Підвищення зарплат працівникам
- б) Реорганізація бізнес-процесів
- в) Впровадження нових технологій без аналізу
- г) Ігнорування фінансових проблем

11. Яка з характеристик є основною для оцінки фінансової стійкості підприємства?

- а) Рівень заборгованості
- б) Кількість працівників
- в) Обсяг продажу
- г) Якість продукції

12. Який з наведених інструментів дозволяє ефективно формувати портфель санаційних заходів?

- а) SWOT-аналіз
- б) PEST-аналіз
- в) Фінансовий план
- г) Дослідження ринку

13. Яка з наступних дій не є етапом формування санаційного плану?

- а) Визначення цілей санації

- б) Аналіз ресурсів підприємства
- в) Розробка стратегій виходу з кризи
- г) Ігнорування ринку

14. Який з наступних факторів є найбільш важливим для успішної санації підприємства?

- а) Сприйняття споживачами
- б) Досвід управлінської команди
- в) Рівень цін на продукцію
- г) Кількість працівників

15. Яка з наведених стратегій може призвести до покращення фінансового стану підприємства під час кризи?

- а) Скасування рекламних кампаній
- б) Зменшення витрат на R&D
- в) Оптимізація управлінських витрат
- г) Ігнорування проблем з постачанням

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБІТ ПО ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА З КРИЗИ. РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Необхідно:

- *вибрати реальне або уявне підприємство, що перебуває в кризовій ситуації або має потенційні ризики, та здійснити аналіз його фінансового стану, структури витрат і ринкової позиції. Визначте ключові проблеми підприємства, склавши перелік факторів, які впливають на його кризовий стан, та запропонуйте можливі шляхи їх усунення або мінімізації. Розробіть портфель антикризових заходів, що охоплюють такі аспекти управління, як фінансове управління, маркетинг, організаційна структура та операційні процеси. Оцініть ефективність запропонованих заходів, враховуючи критерії вартості реалізації, термінів виконання та очікуваного результату, а також визначте найбільш перспективні рішення для подолання кризи. На основі проведеного аналізу підготуйте короткий звіт (5–7 сторінок) із*

викладенням результатів дослідження, описом антикризових заходів та прогнозованих наслідків їх реалізації, доповнивши матеріал графіками, таблицями або діаграмами;

- *опрацювати тести (вірна одна відповідь):*

1. Який з наступних етапів є першим у процесі виходу підприємства з кризи?

- а) Формування команди
- б) Аналіз фінансового стану
- в) Розробка плану дій
- г) Впровадження заходів

2. Яка з наведених стратегій є ключовою для мотивації персоналу під час кризи?

- а) Збільшення робочого часу
- б) Підвищення зарплат
- в) Підтримка відкритого спілкування
- г) Ігнорування проблем

3. Яка з наступних дій не є частиною плану виходу з кризи?

- а) Реструктуризація боргів
- б) Підвищення цін на продукцію
- в) Скорочення витрат
- г) Закриття нерентабельних підрозділів

4. Який із зазначених факторів найбільше впливає на ефективність антикризового управління?

- а) Рівень конкуренції
- б) Компетенція управлінської команди
- в) Розмір підприємства
- г) Кількість продукції

5. Яка з наведених характеристик є важливою для оцінки персоналу в умовах кризи?

- а) Освіта працівників
- б) Досвід роботи в галузі
- в) Гнучкість та адаптивність
- г) Кількість років на посаді

6. Яка стратегія є найбільш ефективною для покращення морального духу персоналу під час кризи?

- а) Зменшення кількості зустрічей
- б) Підтримка ініціатив співробітників
- в) Зменшення комунікації
- г) Підвищення вимог до роботи

7. Яка з наступних дій не сприяє ефективному виходу з кризи?

- а) Ігнорування зворотного зв'язку від персоналу
- б) Розробка стратегічного плану
- в) Проведення тренінгів для працівників
- г) Залучення експертів для консультування

8. Яка з наведених методик допомагає оцінити готовність персоналу до змін?

- а) SWOT-аналіз
- б) Оцінка ефективності
- в) Анкети та опитування
- г) Фінансовий аналіз

9. Який з наведених заходів може підвищити ефективність комунікації в команді під час кризи?

- а) Збільшення кількості звітів
- б) Регулярні зустрічі та обговорення
- в) Впровадження жорстких правил
- г) Ігнорування пропозицій співробітників

10. Яка з наведених характеристик є важливою для формування антикризової команди?

- а) Вік учасників
- б) Знання іноземних мов
- в) Досвід роботи в кризових ситуаціях
- г) Кількість відвідуваних семінарів

11. Яка з наведених стратегій може допомогти у збереженні кадрів під час кризи?

- а) Скасування пільг
- б) Підвищення зарплат

- в) Ігнорування кадрових проблем
- г) Впровадження нових стандартів роботи

12. Яка з наведених дій є критично важливою для зменшення стресу в команді під час кризи?

- а) Закриття офісу
- б) Ненадання інформації
- в) Підтримка відкритого діалогу
- г) Ігнорування емоцій працівників

13. Яка з наведених рис є важливою для лідера під час антикризового управління?

- а) Впевненість
- б) Жорсткість
- в) Нетерпимість до помилок
- г) Ігнорування проблем

14. Яка з наступних дій є необхідною для підтримки ефективності команди в умовах кризи?

- а) Проведення оцінки ризиків
- б) Уникнення зустрічей
- в) Непостійне спілкування
- г) Зменшення кількості інформаційних каналів

15. Яка з наведених характеристик є важливою для розвитку антикризового плану?

- а) Короткострокові цілі
- б) Нечіткість завдань
- в) Відсутність зворотного зв'язку
- г) Чітке визначення стратегій і термінів

3. ФОРМИ ТА МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Контроль знань студентів з дисципліни «Антикризовий менеджмент» ґрунтується на застосуванні рейтингової системи оцінювання. Рейтингова система оцінювання – це система визначення якості виконаної студентом усіх видів аудиторної та навчальної роботи та рівня набутих ним знань та вмінь у межах навчальних модулів шляхом оцінювання в балах результатів цієї роботи під час поточного та підсумкового контролю, з наступним приведенням рейтингової оцінки в балах та оцінки за традиційною національною шкалою, шкалою ECTS.

Для визначення рейтингової оцінки курс дисципліни «Антикризовий менеджмент» поділяється на 2 основних модуля, у межах яких розподілені теми. Ступінь вивчення студентами кожної теми дисципліни контролюється наведеними нижче методами під час аудиторних занять, тестуванням за підсумками вивчення тем у межах кожного модулю, проведення підсумкового оцінювання.

Політика щодо дедлайнів та перескладання:

- усі завдання, передбачені програмою, мають бути виконані у встановлений термін;
- самостійна робота включає в себе самостійне опрацювання питань, що стосуються тем лекційних занять, які не викладені під час занять або ж були розглянуті коротко, їх поглиблене опрацювання за рекомендованою літературою, а також виконання практичних завдань з метою закріплення теоретичного матеріалу;
- індивідуальну роботу студент виконує самостійно, відповідно до методичних вказівок та визначених викладачем завдань і термінів;
- ліквідація заборгованості відбувається під час проведення консультацій з дисципліни за графіком визначеним викладачем;
- здобувачі вищої освіти мають право отримати оцінку за залік автоматично – у випадку, якщо впродовж семестру набрали від 60-100 балів;
- здобувачі вищої освіти, після завершення аудиторних занять, мають право підвищити свою оцінку лише під час складання заліку (підсумкового оцінювання) за графіком екзаменаційної сесії.

Політика щодо академічної доброчесності:

- списування під час контрольних робіт та заліку заборонені (у т.ч. із використанням мобільних девайсів). За використання телефонів і комп'ютерних засобів без дозволу викладача, порушення дисципліни студент отримує 0 балів і зобов'язаний повторно скласти контрольну роботу чи залік;
- під час роботи над завданнями, у випадку користування інтернет-ресурсами та іншими джерелами інформації, студент зобов'язаний зазначити відповідне джерело;
- усі письмові роботи перевіряються на наявність плагіату і допускаються до захисту із коректними текстовими запозиченнями не більше 30%;
- у разі виявлення факту текстових запозичень більше 30% студент отримує за завдання 0 балів і має повторно виконати завдання.

Політика щодо відвідування:

- відвідування занять (лекцій а практичних занять) є обов'язковим компонентом навчання;
- з об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування, індивідуальний графік, карантин) навчання може відбуватись у дистанційному режимі. За погодженням із керівником курсу студент може презентувати виконані завдання під час консультацій;
- студент зобов'язаний дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених курсом.

Види контролю:

згідно з п. 4.2.2 Положення про систему забезпечення Національним університетом

«Запорізька політехніка» якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (системи внутрішнього забезпечення якості) зі змінами (згідно з рішенням ВР протокол № 1/21 від 27.08.2021 р.) оцінка якості набутих здобувачем вищої освіти знань та компетентностей здійснюється за результатами контрольних заходів, які включають вхідний, поточний, рубіжний (модульний), підсумковий контроль, а також ректорські контрольні роботи.

Вхідний контроль проводиться на початку вивчення нового курсу з метою визначення рівня підготовки студентів з дисциплін, які

забезпечують цей курс. Контроль проводиться на першому занятті за завданнями, які відповідають програмі попередньої(-их) дисципліни. Результати контролю аналізуються на кафедральних (міжкафедральних) нарадах спільно з викладачами, які проводять заняття із забезпечувальної дисципліни. За результатами вхідного контролю розробляються заходи з надання індивідуальної допомоги студентам, коригування освітнього процесу.

Поточний контроль проводиться викладачами під час аудиторних занять. Основне завдання поточного контролю – перевірка рівня підготовки студентів до виконання конкретної роботи. Основна мета поточного контролю – забезпечення зворотного зв'язку між викладачами та студентами у процесі навчання, забезпечення управління навчальною мотивацією студентів. Результати поточного контролю використовується викладачем для коригування методів і засобів навчання та студентами для подальшого планування самостійної роботи. Поточний контроль може проводитися у формі усного чи письмового опитування або експрес-контролю на практичних заняттях та лекціях тощо, за результатами якого студент допускається до виконання контрольної роботи, виступів студентів при обговоренні питань на практичних заняттях, а також у формі комп'ютерного тестування. Форми проведення поточного контролю та критерії оцінювання рівня знань визначаються відповідною кафедрою. Результати поточного контролю (поточна успішність) є основною інформацією при проведенні заліку і враховуються викладачем при визначенні результатів рубіжного контролю та підсумкової екзаменаційної оцінки з певної дисципліни.

Рубіжний (модульний) контроль - це контроль знань студентів після вивчення логічно завершеної частини навчальної програми дисципліни. Цей контроль може бути модульним і проводитися у формі контрольної роботи, тестування, виконання розрахункового завдання, курсового проекту (роботи) тощо. Форма контрольного заходу і критерії оцінювання під час рубіжного контролю визначається кафедрою і відображаються у навчальній програмі дисципліни. За підсумками першого та подальшого рубіжного (модульного) контролю викладач може сформувати підсумкову оцінку знань студентів і оголосити її до початку екзаменаційної сесії. Під час екзаменаційної сесії студенти, які не згодні з оцінкою за підсумками рубіжного контролю, складають залік.

Модульний контроль є необхідним елементом рейтингової технології освітнього процесу.

Підсумковий контроль з дисципліни проводиться у формах семестрового заліку в обсязі навчального матеріалу, визначеного робочою програмою навчальної дисципліни, і в терміни, встановлені робочим навчальним планом, індивідуальним навчальним планом студента.

Оцінювання проводиться за національною шкалою та шкалою ЄКТС.

Підсумкова оцінка із дисципліни, яка виставляється в екзаменаційну відомість, є сумою балів за різні види навчальної роботи:

Схема нарахування балів з навчальної дисципліни

Форми контролю	Види навчальної роботи	Оцінювання
ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ	<i>Робота на лекціях:</i> - присутність на лекційних заняттях; - участь в експрес-опитуванні (тестуванні); - участь у навчальній дискусії.	до 10 балів за модуль
	<i>Робота на практичних заняттях:</i> - присутність на заняттях; - доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни; - усне опитування, тестування, вирішення практичних завдань, розв'язок задач; - участь у навчальній дискусії, - обговоренні ситуаційного завдання.	до 90 балів за модуль
РУБІЖНИЙ (МОДУЛЬНИЙ)	Модульний контроль № 1	Максимальна оцінка – 100 балів

КОНТРОЛЬ	Модульний контроль № 2	Максимальна оцінка – 100 балів
ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ	Залік включає 50 тестових запитань, кожне з яких оцінюється по 1 балу. Максимальна кількість отриманих балів за залік- 50 балів.	Критерії оцінювання зазначено в таблиці «Шкала оцінювання: національна

За роботу на лекційних та практичних заняттях бали розподіляються таким чином:

Бали	Критерії оцінювання	Рівень компетентності
90-100	Здобувач вищої освіти демонструє: <ul style="list-style-type: none"> - творчий підхід до засвоєного матеріалу, повноту і правильність виконання завдання; - вміння застосовувати різні принципи й методи в конкретних ситуаціях; - глибокий аналіз фактів і подій, спроможність прогнозування результатів від прийнятих рішень; - чітке, послідовне викладення відповіді; - вміння пов'язати теорію і практику; - бере активну участь у науковій роботі (конференції, круглі столи, наукові семінари, публікація статей). 	Високий

85-89	<p>Здобувач вищої освіти демонструє:</p> <ul style="list-style-type: none"> - глибоке знання матеріалу, повноту і правильність виконання завдання, проте мають місце деякі непринципові помилки чи помилки несуттєвого характеру; - переважання логічних підходів у відповідях на питання; - вміння пов'язати теорію з практикою 	Достатній
75-84	<p>Здобувач вищої освіти демонструє:</p> <ul style="list-style-type: none"> - належне володіння матеріалом та вміння його застосовувати при вирішенні типових практичних завдань, але допускає окремі неточності (при цьому помилки у відповідях/ розв'язках/ розрахунках не є системними); - переважання логічних підходів у відповідях на питання, проте на додаткові питання з теоретичних положень та практичних завдань відповідь нечітка і неповна; - не завжди має місце чітке прогнозування подій від пропонованих рішень ситуацій; - вміння пов'язати теорію і практику 	Достатній
70-74	<p>Здобувач вищої освіти демонструє:</p> <ul style="list-style-type: none"> - репродуктивний підхід до засвоювання матеріалу; - недостатню повноту знань при викладенні матеріалу; - засвоєння теоретичного матеріалу, передбаченого програмою дисципліни; - допущення значної кількості неточностей і грубих помилок при вирішенні практичних завдань, які здатний усунути після зауваження викладача; - порушення логічної послідовності при викладенні матеріалу; - вміння пов'язувати питання теорії і практики 	Середній

60-69	Здобувач вищої освіти демонструє: <ul style="list-style-type: none"> - репродуктивний підхід до засвоювання та викладання матеріалу; - недостатню повноту викладення матеріалу; - поверхневі знання основного матеріалу; - наявність значної кількості неточностей у викладі матеріалу; - порушення логічної послідовності при викладі матеріалу; - вміння пов'язувати питання теорії і практики 	Середній
35-59	Здобувач вищої освіти демонструє: <ul style="list-style-type: none"> - відсутність знань з більшої частини матеріалу, слабке засвоєння принципів положень курсу; - наявність грубих, принципів помилок при виконанні отриманих завдань; - відповіді неправильні зі значною кількістю суттєвих помилок; - пасивне опрацювання матеріалу з дисципліни. 	Низький
1-34	Здобувач вищої освіти демонструє: <ul style="list-style-type: none"> - повне не виконання вимог робочої програми з вивчення курсу; - наявність грубих, принципів помилок при виконанні отриманих завдань; - неграмотне і неправильне викладення відповідей; - пасивне опрацювання матеріалу з дисципліни. 	Незадовільний

Оцінювання знань та набутих навиків за темами здійснюється у такий спосіб:

Поточне тестування та самостійна робота															Сума
Змістовний модуль 1							Змістовний модуль 1								
Т 1	Т 2	Т 3	Т 4	Т 5	Т 6	Т 7	Т 8	Т 9	Т 10	Т 11	Т 12	Т 13	Т 14	Т 15	
15	15	15	15	15	15	10	12	12	12	12	13	13	13	13	100

За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не отримав мінімальної кількості балів за поточним контролем з окремих змістових модулів, або не згодний з оцінкою, він може під час рубіжного контролю може написати модульну контрольну роботу.

Оцінювання рубіжного контролю здобувачів вищої освіти з дисципліни здійснюється за 100-бальною шкалою. Розподіл балів за модулями відбувається таким чином:

- модуль №1 – 100 балів;
- модуль №2 – 100 балів.

Модульна контрольна робота складається з тестових запитань або з двох теоретичних питань та практичного завдання, виконання яких оцінюється у такий спосіб:

Вид завдання	Бали	Критерії оцінки
Теоретичні питання : 2 питання по 25	20-25 балів	Здобувач вищої освіти володіє матеріалом в повному обсязі, вільно, самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичного питання. Відповідь на питання сформульовано в термінах дисципліни, викладено науковою мовою, демонструє авторську позицію здобувача вищої освіти.
	15-19 балів	Здобувач вищої освіти загалом володіє навчальним матеріалом, самостійно викладає

		його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки
9-14 балів		Здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
5-8 балів		Здобувач вищої освіти частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст питання під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
0-4 балів		Здобувач вищої освіти: - не володіє навчальним матеріалом; - не в змозі його викласти; - не розуміє змісту теоретичних питань
Практичне завдання (максимум 50 балів)	40-50	Здобувач вищої освіти дав повну вичерпну відповідь, яка складається з: - правильного вибору алгоритму вирішення завдання; - правильного арифметичного результату; - доцільного і логічного пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби); - структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання; - ґрунтовних висновків. При виконанні завдання допускається не більше 1-

	2 несуттєвих помилок або описок.
30-39	<p>Загалом здобувач вищої освіти дав повну відповідь, яка складається з:</p> <ul style="list-style-type: none"> - правильного вибору алгоритму вирішення завдання; - правильного арифметичного результату (або пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби); - структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання; - висновків. <p>Загалом завдання повинно бути виконано не менш ніж на 75%.</p>
18-29	<p>Відповідь здобувача вищої освіти:</p> <ul style="list-style-type: none"> - містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання; - містить грубі помилки у розрахунках/має неправильно визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним) або не має пояснень та висновків; <p>Загалом завдання виконано менш ніж на 75%.</p>
10-17	<p>Здобувач вищої освіти розуміє суть завдання, але його відповідь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання; - містить грубі помилки у розрахунках - не має пояснень та висновків; - містить не більше 30% виконаного завдання.
0-9	<p>Здобувач вищої освіти:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не розуміє завдання; - не в змозі його виконати; - виконав завдання повністю неправильно - виконав менш ніж 20% завдання.

Результати поточного та модульного контролю узагальнюються таким чином:

Змістовий модуль №1 (Т1, Т2, Т3, Т4, Т5, Т6, Т7)	Змістовий модуль № 2 (Т8, Т9, Т10, Т11, Т12, Т13, Т14, Т15)	Визначення остаточної оцінки (максимум 100 балів)
Поточний контроль (ПК 1)	Поточний контроль (ПК 2)	$ПК = (ПК\ 1 + ПК\ 2) / 2$
Рубіжний (модульний) контроль (РМК 1)	Рубіжний (модульний) контроль (РМК 2)	$РМК = (РМК\ 1 + РМК\ 2) / 2$
Підсумок		$(ПК + РМК) / 2$

Якщо здобувач вищої освіти не отримав достатньої кількості балів за поточними результатами та результатами модульного контролю, залік виставляється за результатами оцінювання за шкалою ЄКТС відповідей (в усній або письмовій формі) на контрольні питання заліку та виконання практичного завдання. Контрольні питання до заліку здобувачі вищої освіти розміщено в системі дистанційного навчання НУ

«Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>. Структура залікового завдання відповідає структурі модульної контрольної роботи та оцінюється за аналогічними критеріями.

До екзаменаційної відомості заносяться сумарні результати в балах за 100-бальною шкалою, 4-бальною національною шкалою та за шкалою ECTS:

Сума балів за всі видинавчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою	
	для екзамену, курсowego проекту (роботи), практики	для заліку

90 - 100	відмінно	зараховано
85 - 89	добре	
75 - 84		
70 - 74	задовільно	
60 - 69		
35 - 59	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1 - 34	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Контроль знань здобувачів вищої освіти заочного відділення здійснюється шляхом виконання та подальшого захисту контрольної роботи у вигляді відповідей на питання, що стосуються змісту роботи. Зміст завдань контрольної роботи розміщено в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua> та у методичних вказівках до виконання контрольної роботи з дисципліни.

За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не виконав, або не зміг захистити контрольну роботу, або не згоден з оцінкою, він складає залік з дисципліни. Структура залікового завдання відповідає структурі модульної контрольної роботи (два контрольні питання, що виконуються в усній або письмовій формі, та практичне завдання або тестові завдання у кількості 50 запитань з чотирма варіантами відповідей) та оцінюється за аналогічними критеріями. Контрольні питання до заліку здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>. До залікової відомості заносяться результати в балах за 100-бальною шкалою, 4-бальною національною шкалою та за шкалою ECTS

4. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни «Антикризовий менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент в будівництві» зі спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / Укл. Т.І.Сергієнко. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. 44 с.

2. Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Антикризовий менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент в будівництві» зі спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / Укл. Т.І.Сергієнко. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. 52 с.

3. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Антикризовий менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент в будівництві» зі спеціальності 073 «Менеджмент» заочної форми навчання / Укл. Т.І.Сергієнко. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. 31 с.

5. ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНОЇ, НАУКОВОЇ ТА ДОВІДКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова:

1. Глушенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій: навч. посіб. Київ: НаУКМА, 2020. 92с. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18066/Antykryzove_upravlinnia_na_pidprijemstvi_finansovo-orhanizatsiini_aspekty%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Глебова А.О. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування» / А.О. Глебова, В.М. Маховка. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, НУПП, 2019. 90с. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/9180/1/%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%81%d0%bf%d0%b5%d0%ba%d1%82%20%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d0%b9_2020.pdf
3. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396с. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44917/1/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D1%8E%D0%BA.docx.pdf
4. Птахіна О.М. Антикризове управління: навч.-мет. посіб. для самостійної роботи. Старобільськ: Вид-во ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2017. 164с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>
5. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. Modeling the development of the economic systems, 2023. (1), 220–225. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>
6. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability, 2020. (2), 171–176. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>

7. Методичні вказівки для проведення практичних занять і виконання самостійних завдань з курсу «Діагностика підприємства в антикризовому управлінні» для студентів всіх форм навчання економічних спеціальностей / уклад. Строков Є.М. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 39с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/46398/1/prohramy_2019_Antykryzove_upravlinnia.pdf

8. Мирошниченко Ю. В., Вдовіченко А. С. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Харків, 2020. № 25. С. 119–132. DOI: <http://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.24.0.119>

Додаткова:

1. Сергієнко Т.І., Крайнік О.М. Сучасні технології менеджменту на промислових підприємствах в умовах ринкової економіки. *Modern Technologies in Economy and Management. Collective Scientific Monograph.* Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019; ISBN 978-83-946765-4-4; pp. 493, illus., tabs., bibls. P. 249-259

2. Крайнік О.М., Сергієнко Т.І. Менеджмент сталого розвитку промислового підприємства. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ІННІ ЗНУ. Запоріжжя: «Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 146-196

3. Сергієнко Т.І., Крайнік О.М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств на мегарівні. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна монографія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В.Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика». 2022. С. 195-245

4. Сергієнко Т.І., Крайнік О.М., Куріс Ю.В. Цифрова трансформація системи управління промислових підприємств. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 111-172

5. Сергієнко Т.І. Антикризовий менеджмент в умовах пандемії COVID-19. Глобальні виклики та пріоритети в часи коронавірусної кризи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 14 травня 2021 р). Київ: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. С. 61-63

Рекомендовані інформаційні джерела:

1. Кодекс України з процедур банкрутства. Документ 2597-VIII, чинний, поточна редакція. Редакція від 23.04.2021, підстава - 1381-IX, 1382-IX // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст. 74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>

2. Закон України «Про фінансову реструктуризацію» Документ 1414-VIII, чинний, поточна редакція. Редакція від 21.10.2019, підстава - 2597-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 32, ст.555. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19#Text>

4. Господарський процесуальний кодекс України. Документ 1798-XII, чинний, поточна редакція. Редакція від 01.07.2021, підстава – 738-IX // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 6, ст.56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції створення державної системи захисту критичної інфраструктури» від 6 грудня 2017 р. № 1009-р Документ 1009-2017-р, чинний, поточна редакція. Прийняття від 06.12.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-2017-%D1%80#n8>

6. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» Документ 996-XIV, чинний, поточна редакція. Редакція від 01.07.2021, підстава - 738-IX // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, ст.365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

7. Кримінальний кодекс України Документ 2341-III, чинний, поточна редакція – Редакція від 23.04.2021, підстава – 1357-IX // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 25-26, ст.131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

8. Закон України «Про господарські товариства» Документ 1576-XII, чинний, поточна редакція. Редакція від 03.07.2020, підстава – 720-IX // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 49, ст.682. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Tex>.