

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для проведення практичних занять, самостійної роботи
та виконання розрахункового завдання

з дисципліни

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

*(для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання
напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2016

Методичні вказівки для проведення практичних занять, самостійної роботи та виконання розрахункового завдання з дисципліни «Антикризове управління підприємством» (для студентів 4 курсу денної та заочної форми навчання напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : О. С. Вороніна, І. Л. Железнякова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 31 с.

Укладачі: канд. екон. наук **О. С. Вороніна,**
І. Л. Железнякова

Рецензент

Н. М. Матвєєва, кандидат економічних наук, доцент Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою економіки підприємства, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку, протокол №1 від 31.08.2016 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	5
2 ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	7
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	15
Питання для самоконтролю	24
4 ВКАЗІВКИ ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ ...	26
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	28

ВСТУП

Підготовка фахівців напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства передбачає вивчення дисципліни «Антикризове управління підприємством».

Дисципліна «Антикризове управління підприємством» є варіативною для підготовки бакалаврів з галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво.

Мета вивчення дисципліни «Антикризове управління підприємством» – формування системи знань та умінь з антикризового управління підприємством – розпізнавання та діагностика кризових явищ, прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на результати діяльності підприємства, визначення можливостей запобігання та забезпечення функціонування підприємства в умовах криз, ліквідація наслідків кризи, прийняття та реалізація антикризових управлінських рішень.

Основними завданнями дисципліни є: розкриття сутності, місця, ролі основних видів кризових явищ та стадій розвитку різноманітних видів криз на підприємствах; розпізнавання кризових явищ (симптоми, причина, природа, рівень та час впливу); визначення можливостей запобігання кризі і/або її пом'якшення; прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на результати діяльності підприємства; володіння методичними підходами до розробки «правил ефективної поведінки» за умов кризового стану; формування вміння застосовувати інструменти антикризового управління підприємством; ліквідація наслідків кризи і/або ліквідація підприємства (зокрема, за процедурою банкрутства); розвиток підприємства на новій основі, якщо кризу вдалось подолати.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є економічні відносини, що виникають при кризових явищах в процесі становлення, функціонування та ліквідації підприємства, та пов'язані з цим антикризові заходи.

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Організація навчального процесу з даної дисципліни передбачає поєднання лекційних і семінарських занять з самостійною роботою студентів та виконання розрахунково-графічної роботи для денної форми навчання та контрольної роботи для заочної форми навчання.

Самостійна робота студентів передбачає більш глибоку проробку актуальних питань, включених в тематичний план за даною дисципліною та при підготовці до семінарських і практичних занять.

Загальний розподіл годин за навчальним планом за спеціальністю «Бізнес-адміністрування» наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Розподіл загальних годин за навчальним планом

Спеціальність, спеціалізація (шифр, абревіатура)	Всього, кредит/годин	Семестр(и)	Аудиторії	Години								
				у тому числі				у тому числі				
				Лекції	Практичні, семінари	Лабораторні	Самостійна робота	Контр. робота	КП/КР	РГЗ	Екзамен (семестр)	Заліки (ПМК)
Денна форма навчання 6.030504 – Економіка підприємства	2,5/90	9	36	18	18	–	54	–	–	18	–	9
Заочна форма навчання 6.030504 – Економіка підприємства	2,5/90	9	10	6	4	–	80	–	–	18	–	9

Розподіл часу за модулями, змістовими модулями та форми навчальної роботи студента наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Розподіл часу за модулями для денної форми навчання

Модулі та змістовні модулі	Всього, кредит/годин	Форми навчальної роботи			
		Лекції	Практичні, семінари	Лабораторні	СРС
1	2	3	4	5	6
Модуль «Антикризове управління підприємством»	2,5 / 90	18	18	–	54
ЗМ 1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством	0,45 / 16	2	2	–	12

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6
ЗМ 2 Аналіз передумов та ознаки прояву кризових явищ на підприємстві	1,1/40	12	12	–	16
ЗМ 3 Антикризове регулювання та управління підприємство	0,45/16	4	4	–	8
РГЗ «Кризи на підприємстві та шляхи їх вирішення»	0,5/18	–	–	–	18

Таблиця 3 – Розподіл часу за модулями для заочної форми навчання

Модулі та змістовні модулі	Всього, кредит/ /годин	Форми навчальної роботи			
		Лекції	Практичні, семінари	Лабораторні	СРС
Модуль «Антикризове управління підприємством»	2,5/90	6	4	–	80
ЗМ 1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством	0,53/19	1	–	–	18
ЗМ 2 Аналіз передумов та ознаки прояву кризових явищ на підприємстві	0,97/35	3	2	–	30
ЗМ 3 Антикризове регулювання та управління підприємство	0,5/18	2	2	–	14
Індивідуальне завдання (контрольна робота)	0,5/18	–	–	–	18

2 ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

На практичних заняттях проводять опитування студентів з теоретичного (лекційного) матеріалу та обговорюють теоретичні питання за темами курсу, також розбирають і вирішують задачі та питання, що викликають труднощі.

Таблиця 4 – Розподіл робочого часу для проведення аудиторних практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
Модуль. Антикризове управління підприємством			
Змістовий модуль 1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством			
1.1	Концепція життєвого циклу (ЖЦ) підприємства та її використання в побудові системи управління	1	–
1.2	Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства	0,5	–
1.3	Місце, роль та особливості кризових явищ у системах, що реально існують	0,5	–
Змістовий модуль 2 Аналіз передумов та ознаки прояву кризових явищ на підприємстві			
2.1	Криза збуту	2	0,5
2.2	Фінансова криза	2	0,5
2.3	Криза постачання	2	0,5
2.4	Виробничо-технологічна криза	2	0,5
2.5	Криза управління персоналом	2	–
2.6	Організаційна криза	2	–
Змістовий модуль 3 Антикризове регулювання та управління підприємством			
3.1	Антикризове управління підприємством	2	1
3.2	Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства	2	1
Разом		18	4

2.1 Плани практичних занять

ЗАНЯТТЯ 1

ТЕМА 1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством

1. Концепція життєвого циклу (ЖЦ) підприємства та її використання в побудові системи управління

2. Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства

3. Місце, роль та особливості кризових явищ у системах, що реально існують

ЗАНЯТТЯ 2

ТЕМА 2 Криза збуту

1. Аналіз попиту споживачів.
2. Методи прогнозування обсягу продажу.
3. «Портфельний» аналіз та аналіз структури продукції, що випускається.
4. Аналіз і порівняння планових та фактичних даних щодо реалізації продукції, продуктова реструктуризація.

ЗАНЯТТЯ 3

ТЕМА 3 Фінансова криза

1. Фактори виникнення кризи.
2. Види фінансової кризи та стадії розвитку кризи.
3. Оцінювання схильності підприємства до банкрутства (двофакторна модель оцінювання банкрутства; Z-розрахунок Альтмана; модель на основі рейтингової оцінки (Сайфулін, Кадиков); модель У. Бівера; модель Спрингейта).
4. Система заходів щодо подолання фінансової кризи

ЗАНЯТТЯ 4

ТЕМА 4 Криза постачання

1. Загальні та специфічні симптоми, які сигналізують про наявність збоїв у системі матеріально-технічного постачання підприємства.
2. Причини та наслідки кризи постачання.
3. Методи аналізу системи постачання на підприємстві.
4. Стратегічні заходи щодо подолання кризи постачання на підприємстві.

ЗАНЯТТЯ 5

ТЕМА 5 Виробничо-технологічна криза

1. Основні симптоми виробничо-технологічної кризи.
2. Причини виникнення виробничо-технологічної кризи.
3. Основні фактори (зовнішні та внутрішні), які впливають на виробничий процес і можуть спричинити виробничу кризу.
4. Виробнича реструктуризація.

ЗАНЯТТЯ 6

ТЕМА 6 Криза управління персоналом

1. Основні симптоми кризи управління персоналом. Конфлікти.
2. Комплекс заходів тактичного та стратегічного характеру.

3. Визначення послідовності етапів діяльності керівництва підприємства з метою мобілізації кадрового потенціалу на реалізацію плану подолання кризових явищ.

4. Визначення ролі та функцій підсистеми управління персоналом в умовах кризи.

ЗАНЯТТЯ 7

ТЕМА 7 Організаційна криза

1. Основні симптоми, що свідчать про наявність організаційної кризи.
2. Основні види аналізу системи управління підприємством.
3. Підсистеми антикризового управління.
4. Організаційно-управлінська реструктуризація.

ЗАНЯТТЯ 8

ТЕМА 8 Антикризове управління підприємством

1. Основні типи антикризового управління.
2. Основні етапи подолання кризових явищ на підприємстві.
3. Визначення концепції подолання кризи.
4. Розробка проектів (планів, програм) реструктуризації як стратегічних документів.

ЗАНЯТТЯ 9

ТЕМА 9 Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства

1. Законодавство про банкрутство.
2. Типові риси підприємства-банкрута.
3. Приховане, фіктивне та умисне банкрутство.
4. Досудові і судові процедури врегулювання питання щодо боргів.

2.2 Практичні задачі й ситуації

1. Підприємство одержало 02.01.2012 р. в Інвестбанку кредит у сумі 500 тис. грн. терміном на 5 років під 9 % річних. Визначити балансову вартість залишку основного боргу та витрати по відсотках за кредит на кінець кожного року впродовж терміну кредитування.

2. На підставі наведених даних необхідно визначити потребу в готівкових коштах і обсяг додаткового фінансування для започаткування власного бізнесу. Власник має 25 тис. грн, основні засоби на суму 75 тис. грн, у тому числі устаткування – 65 тис. грн, комп'ютери – 10 тис. грн; товарні запаси – 17,5 тис. грн; витрати майбутніх періодів становитимуть 8,0 тис. грн.; амортизаційні відрахування – 7,5 тис. грн; фінансові зобов'язання – 62,25 тис. грн; собівартість виробленої продукції за квартал дорівнюватиме 172,5 тис. грн; кредиторська заборгованість – 47,2 тис. грн.

3. Визначити під яку ставку відсотків вигідніше помістити капітал в 10 млн грош. од. на п'ять років:

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

4. Оцінити реальний стан дебіторської заборгованості по таким даним:

Класифікація дебіторів по термінах виникнення заборгованості	Сума дебіторської заборгованості, тис. грн	Питома вага в загальній сумі, %	Ймовірність безнадійних боргів, %	Сума безнадійних боргів, тис. грн	Реальний розмір заборгованості, тис. грн
0 – 30 днів	1000		2		
31 – 60 днів	600		4		
61 – 90 днів	500		7		
91 – 120 днів	100		15		
121 – 150 днів	50		25		
151 – 180 днів	20		50		
181 – 360 днів	10		75		
Понад 360 днів	2		95		
Разом					

5. Знайти величину нарощеної суми залежно від виду процентної ставки – простої, складної. Р = 10 тис. грош. од., період нарахування 1, 3, 6. Величина процентної ставки – 10 %.

6. Визначити, яка реальна збитковість притаманна фінансовій операції, якщо при рівні інфляції 14 % в рік капітал вкладається на один рік під номінальну ставку 8 % при щомісячному нарахуванні.

7. Фірма має дебіторську заборгованість у розмірі 400 тис. грн. Собівартість складає в середньому 30 % від ціни реалізації. Витрати на матеріально-товарні запаси – 5 % від ціни реалізації. Комісійні при продажу складають 7 % від продажу. Розрахувати середні вкладення в рахунки дебіторів.

8. 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?

9. 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.

10. 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?

11. Визначити оптову ціну підприємства в умовах зростання собівартості із зовнішніх причин, які не залежать від діяльності підприємства

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

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

13. Розроблено три нові техпроцеси автоматизації виробництва з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, що має попит на ринку. Вихідні дані:

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

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

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

14. Нормативний термін служби основних фондів, придбаних підприємством за планом технічного переозброєння для забезпечення конкурентоспроможності продукції, 20 років. Ліквідаційна вартість 4 %. Визначити норму амортизаційних відрахувань, якщо відомо, що відрахування на реновацію і капремонта однакові.

15. 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 – рік завершення технічного переозброєння.

16. Обсяг продаж в базовому році склав 40 млн грн. Тривалість одного обороту – 45 днів. Відповідно до заходів санації в плановому періоді необхідно скоротити оборотні кошти на 10 %, а обсяг продаж має залишатися без змін. Зробити висновок, за рахунок чого можливо залишити об'єм продажів без змін?

17. 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 у відсотках.

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 %

18. Знайти необхідний обсяг фінансових коштів, що інвестуються в плановому періоді в дебіторську заборгованість. Вихідні дані:

Показники	Звітний рік	Плановий рік
Обсяг реалізації продукції з наданням товарного кредиту, тис. грн	2800	3000
Залишки готової продукції на складі підприємства на кінець року, тис. грн	300	200
Питома вага собівартості продукції в ціні, %	70	75
Середній період надання кредиту оптовим покупцям, днів	40	40
Середній період прострочення платежів по кредиту, днів	20	20

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

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

21. Забезпечення платоспроможності підприємства досягається за рахунок прискорення оборотності оборотних коштів. Залишок оборотних коштів на підприємстві складає по кварталах I – 36 тис. грн, II – 35,5; III – 37; IV – 34 тис. грн. Річний обсяг виробництва 175 тис. грн. На скільки днів необхідно збільшити швидкість обігу оборотних коштів, щоб середньорічний залишок їх був на рівні IV кварталу.

22. 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 звітнього 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 витрати (загальногосподарські)	-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

23. Для обґрунтування цінової стратегії антикризового управління підприємством необхідно оцінити планову виробничу і повну собівартість виробу. Вихідні дані: витрати на основні матеріали на виріб – 180 грн, поворотні відходи складають 48 грн, основна заробітна платня виробничих робітників – 152 грн, додаткова – 10 % від основної, єдиний соціальний внесок 36, 78 %. Витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування в калькуляції 63,36 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.

3 РЕКОМЕНДАЦІ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Для опанування матеріалу дисципліни «Антикризове управління підприємством» окрім лекційних та практичних занять значну увагу необхідно приділяти самостійній роботі. Під час такої роботи студент використовує конспект лекцій, основну та додаткову спеціальну літературу, що рекомендована для поглиблення знань та відповідні методичні вказівки. Формами самостійної роботи виступають: вивчення додаткової літератури, підготовка до практичних занять, виконання індивідуальних завдань.

Самостійна робота студентів є обов'язковим компонентом навчального процесу, яка дозволяє сформувати навички самостійного пошуку інформації, її аналізу та усвідомленого осмислення. Важливо вміння студента застосовувати свої знання до конкретних ситуацій. Самостійна робота розвиває пізнавальну діяльність студентів і формує навички практичного застосування отриманих знань.

Завдання для самостійної роботи студенти отримують з кожної теми, яку вивчають. Окрім того, студенти мають можливість винести на обговорення і інші питання, проблеми, що цікавить їх у сфері антикризового управління. Самостійну роботу студентів систематично контролює викладач, разом з тим вони можуть отримати від нього вказівки і рекомендації. У процесі самостійної роботи студенти засвоюють знання отримані на лекційних і практичних заняттях, набувають нових знань, що допомагає їм узагальнити і систематизувати інформацію.

Дисципліна «Антикризове управління підприємством» базується на сучасній, актуальній інформації. Тому студентам пропонують систематичний моніторинг газет і журналів з питань антикризового управління; важливим джерелом інформації є Інтернет.

Оцінку результатів самостійної роботи кожного студента коментує викладач на заняттях і контролює на семінарських заняттях та у формі проміжних тестувань.

Таблиця 5 – Орієнтовний розподіл часу самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	2	3	4
Змістовий модуль 1 Теоретичні основи антикризового управління підприємством			
1.1	Концепція життєвого циклу (ЖЦ) підприємства та її використання в побудові системи управління	4	6
1.2	Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства	4	6
1.3	Місце, роль та особливості кризових явищ у системах, що реально існують	4	6
Змістовий модуль 2 Аналіз передумов та ознаки прояву кризових явищ на підприємстві			
2.1	Криза збуту	3	5

Продовження таблиці 5

1	2	3	4
2.2	Фінансова криза	3	5
2.3	Криза постачання	3	5
2.4	Виробничо-технологічна криза	3	5
2.5	Криза управління персоналом	2	5
2.6	Організаційна криза	2	5
Змістовий модуль 3 Антикризове регулювання та управління підприємством			
3.1	Антикризове управління підприємством	4	7
3.2	Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства	4	7
РГЗ на тему: «Кризи на підприємстві та шляхи їх вирішення» для денної форми навчання		18	18
Контрольна робота для заочної форми навчання			
	Разом	54	80

ТЕМА 1 Концепція життєвого циклу (ЖЦ) підприємства та її використання в побудові системи управління

Сутність концепції ЖЦ систем, що реально існують. Необхідність вивчення та прогнозування взаємовпливу ЖЦ продукції, технології, організаційної форми, підприємства, галузі тощо. ЖЦ конкурентної переваги та її роль у формуванні підприємства.

Характеристика основних фаз ЖЦ підприємства. Характеристика особливостей прояву основних фаз ЖЦ різних систем, зокрема, підприємств різних типів: МП, комерційних та безприбуткових підприємств, корпорацій, державних та приватних підприємств, організаційних об'єднань тощо.

Управління ЖЦ підприємства. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на конфігурацію та тривалість ЖЦ підприємства. Методи аналізу впливу факторів на життєздатність підприємства. Прогнозування тривалості та конфігурації ЖЦ підприємства, зміст підходів щодо управління ЖЦ підприємства: основні характеристики системи управління на різних етапах ЖЦ. Криза як одна з фаз ЖЦ системи. Критика концепції ЖЦ систем, що реально існують.

Перелік рекомендованої літератури за темою: [3, 12, 13, 16, 20, 39, 46, 47, 52].

ТЕМА 2 Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства

Кризовий стан середовища та його вплив на діяльність підприємства. Необхідність дослідження факторів, що негативно впливають на діяльність організації. Загальна характеристика статистичних та динамічних моделей середовища функціонування підприємства: переваги та обмеження для

використання в антикризовому управлінні. Загрози як кризоутворювальні фактори зовнішнього середовища.

«Хвильові процеси» у зовнішньому середовищі. Необхідність та можливість прогнозування тривалості та періодичності циклів, джерела інформації та методи розрахунку показників, – згідно з концепціями циклів Н. Кондратьєва, С. Кузнеця, К. Джаглера, Д. Кітчина, Й. Шумпетера, М. К. Хуберта, У. Ростоу, Дж. Форрестера, Б. Шипоши тощо. Генезис, механізми протікання, взаємовпливу окремих довго-, середньо- та короткострокових господарських циклів тощо.

Характеристика взаємодії «хвильових процесів» та окремих фаз циклів. Відтворювальний та економічний цикли. Фази циклів. Криза як фаза циклу. Зв'язок довгострокових циклів із ЖЦ окремих складових. Окремі фази циклів та їх вплив на конфігурацію ЖЦ підприємств різних типів. Оцінювання можливостей розвитку окремих галузей та підприємств на різних фазах макроекономічних циклів.

Перелік рекомендованої літератури за темою: [3, 12, 13, 16, 20, 39, 46, 47, 50, 52].

ТЕМА 3 Місце, роль та особливості кризових явищ у системах, що реально існують

Види кризових явищ на підприємстві. Багатоваріантність визначення кризових явищ на макро- та мікрорівнях в економіці. Типологія кризових явищ, причин та наслідків їх виникнення: збій, кризова ситуація, локальна криза, системна криза, стратегічна криза, катастрофа. Сутність, загальні та особливі характеристики кризових явищ.

Характеристика криз в організації. Виникнення кризових ситуацій та локальних криз. Поняття нормальної та кризової ситуації. Розвиток кризової ситуації та формування локальної кризи. Механізми взаємозв'язку кризових явищ під час формування системної кризи системи, що реально існує. Принципова схема взаємозв'язку кризових явищ у формуванні стратегічної кризи підприємства. Типологія криз. Роль кризи зростання та кризи занепаду як рушіїв розвитку або занепаду системи. Механізми визначення та прогнозування типу, глибини та наслідків розвитку кризових явищ на підприємстві. Фактори ризику. Ризики як об'єкти антикризового управління. Концепція управління ризиками.

Особливості кризових явищ на підприємствах різного типу та механізмів їх протікання. Симптоми, причини, джерела та рівні прояву кризових явищ на підприємствах України. Можливості попереднього діагнозу та методи ідентифікації кризових явищ різної глибини в умовах підприємств України: підходи, моделі, показники, технології отримання та використання інформації. Слабкі сторони підприємства як основа визначення «кризових точок».

Перелік рекомендованої літератури за темою: [3, 12, 13, 16, 20, 39, 46, 47, 50].

ТЕМА 4 Криза збуту

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

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

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

Перелік рекомендованої літератури за темою: [3, 12, 13, 16, 20, 35, 39, 46, 47, 48].

ТЕМА 5 Фінансова криза

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

Симптоми, причини та механізм формування фінансової кризи підприємств України. «Сигнали небезпеки» (симптоми), що свідчать про початок та розвиток фінансової кризи підприємства. Причини фінансової кризи українських підприємств. Механізм появи феномену неплатоспроможності;

«вузькі місця» у фінансовій системі підприємства, загальні та типові причини неплатоспроможності різних підприємств.

Аналіз фінансового стану підприємства як інструмент запобігання та виводу підприємства з кризи. Види аналізу неплатоспроможності підприємства (зовнішній та внутрішній, «горизонтальний» та «вертикальний»). Нормативна система критеріїв для оцінювання неплатоспроможності: методи розрахунків відповідних показників. Аналіз майна підприємства. Комплексні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства: двофакторна модель оцінки банкрутства; Z-розрахунок Альтмана; модель на основі рейтингової оцінки (Сайфулін, Кадиков); модель У. Бівера; модель Спрингейта; загальна універсальна дискримінантна функція. Механізм діагностики фінансового стану підприємства. Процедура аналізу грошових потоків підприємства.

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

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

Перелік рекомендованої літератури за темою: [3, 12, 13, 16, 20, 26, 39, 41, 42, 46, 47].

ТЕМА 6 Криза постачання

Сутність та місце кризи постачання у ланцюгу кризових явищ на підприємстві. Роль постачання в діяльності підприємства. Багатоваріантність визначення категорії «криза постачання» на підприємстві. Зв'язок кризи постачання з іншими локальними кризами на підприємстві.

Основні симптоми та причини формування локальної «кризи постачання» та її вплив на формування системної кризи підприємства. Симптоми, причини та механізм формування локальної кризи постачання підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Типологія кризових ситуацій, що призводять до кризи постачання.

Методи аналізу ресурсного потенціалу підприємства та основних постачальників. Можливості та обмеження діяльності у «зонах стратегічних ресурсів» підприємства. Моделі та методи аналізу системи постачання, окремих постачальників та «зон стратегічних ресурсів»: визначення потреб у МТР, аналіз договорів поставки, ефективність складування сировини,

матеріалів та комплектуючих, а також інвентаризація їх запасів; аналіз зовнішньо- та внутрішньовиробничих витрат часу та грошей на постачання, ефективність маркетингу постачання, аналіз можливостей заміни МТР на більш конкурентоутворювальні тощо.

Розробка ресурсних стратегій та відповідних планових документів. Методи ідентифікації типу кризи постачання, а також оцінка можливостей впливу на неї з метою її подолання. Характеристика стратегічної та локальної кризи постачання. «Загрози» для стратегій діяльності у «зонах стратегічних ресурсів». Характеристика та варіанти побудови антикризової стратегії постачання. Перегляд переліку та змісту контрактів.

Основні заходи відділу постачання та інших підрозділів підприємства по подоланню «кризи постачання». Антикризові компоненти в системі постачання. Дії відділу постачання на різних стадіях розвитку кризових явищ. Логістика постачання, як антикризовий компонент системи управління.

Перелік рекомендованої літератури за темою: [3, 12, 13, 16, 20, 35, 39, 46, 47, 51].

ТЕМА 7 Виробничо-технологічна криза

Сутність та місце виробничо-технологічної кризи у ланцюгу кризових явищ на підприємстві. Роль виробничої підсистеми в діяльності підприємства. Багатоваріантність визначення категорії «виробничо-технологічна криза» на підприємстві. Зв'язок виробничо-технологічної кризи з іншими локальними кризами при формуванні системної кризи.

Основні симптоми та причини формування локальної «виробничо-технологічної кризи» та її вплив на формування системної кризи підприємства. Симптоми, причини та механізм формування локальної виробничо-технологічної кризи. Типологія кризових ситуацій, що призводять до виробничо-технологічної кризи.

Методи аналізу виробничого потенціалу та технології, що використовуються на підприємстві. Аналіз виробничого потенціалу підприємства: аналіз стану стабільності та пропорційності виробництва, оцінка спрямованості та гнучкості виробничого потенціалу, аналіз стану основних фондів, аналіз витрат на виробництво тощо. Зв'язок виробничого та науково-технічного потенціалів підприємства. Аналіз видів та рівня технологій, що використовуються на підприємстві (зокрема, методи визначення тривалості та конфігурації їх ЖЦ).

Стратегії подолання виробничо-технологічної кризи. Виробничо-технологічна реструктуризація та диверсифікація (у різних формах). Визначення характеру виробничо-технологічної кризи: стратегічна чи локальна? Місце інноваційного процесу у подоланні кризи підприємства, робота з «технологічними ризиками». Сутність та характеристика процесу виробничо-технологічної реструктуризації. Методи формування антикризових виробничо-технологічних стратегій та оформлення їх у вигляді відповідних планових документів.

Управління виробничою системою на різних стадіях розвитку кризи. Антикризіві компоненти у виробничій підсистемі підприємства, як забезпечення керованості у подоланні (запобіганні) кризи.

Перелік рекомендованої літератури за темою: [3, 12, 13, 16, 20, 22, 39, 46, 47, 48, 51].

ТЕМА 8 Криза управління персоналом

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

Симптоми, причини та механізм формування кризи управління персоналом. Взаємозв'язок конфліктів та системної кризи підприємства; «людська складова» у перетворенні кризових ситуацій у локальні кризи відповідних підсистем, а останніх – у системну стратегічну кризу підприємства. Характеристика типових реакцій персоналу на розвиток кризових явищ («шок», «відкат-назад», «визнання кризи», «робота по подоланню кризи»).

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

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

Перелік рекомендованої літератури за темою: [3, 9, 12, 13, 16, 20, 39, 46, 47].

ТЕМА 9 Організаційна криза

Симптоми, причини та механізм формування організаційної кризи підприємства. Основні симптоми та причини організаційної кризи. Розбалансування організаційного, функціонального та виробничого потенціалів, підприємства, як причина системної кризи. Зміна форми власності та корпоратизація, як джерело кризи та створення можливості її подолання. Організаційні структури управління (ОСУ), як джерела кризових ситуацій та криз. Роль організаційної кризи у формуванні системної та стратегічної криз підприємства.

Аналіз особливостей та глибини організаційної кризи. Сутність та напрямки організаційного аудиту. Методи діагностики організаційного рівня та організаційного потенціалу підприємства.

Сутність, основні принципи та технологія впровадження організаційно-управлінської реструктуризації. Організаційно-правові форми юридичних осіб та характерні особливості з позицій реструктуризації. Розподіл багаторівневої організаційної системи: створення юридично незалежних автономних організаційних формувань, дочірніх та залежних товариств, представництв та філій. Створення об'єднань юридичних осіб, як варіант реструктуризації. Функціональна модель управління, ОСУ та договірні відношення у реструктурованих компаніях; характеристика варіантів організаційних рішень при створенні антикризової підсистеми на підприємстві.

Підсистема антикризового управління. Організаційне оформлення та функціонування підсистеми антикризового управління (ПАУ). Антикризова підсистема підприємства, як організаційно-управлінське забезпечення запобігання криз та виводу підприємства з кризи. Стратегічний та оперативний контролінг. Стратегії організаційного розвитку підприємств та їх документальне оформлення.

Перелік рекомендованої літератури за темою: [3, 12, 13, 16, 20, 25, 30, 39, 43, 46, 47, 51].

ТЕМА 10 Антикризове управління підприємством

Загальна характеристика антикризового управління підприємством. Основні підходи до подолання кризових явищ на підприємстві. Типи антикризової реакції та антикризового управління (реактивне, активне, планове). Характеристика основних етапів антикризового управління: діяльність по запобіганню кризи (вплив на збої та кризові ситуації), управління в умовах кризи (вплив на окремі локальні та системні кризи), діяльність по виводу підприємства з кризи (досягнення стабілізації та перехід до зростання).

«Оперативна» та «стратегічна» складова АУП. Цілі та задачі підприємства в умовах подолання кризи в АУП. Сутність та зміст наступальної та оборонної тактики, типових оперативних (фінансових та організаційних) заходів щодо впливу на розвиток кризових явищ на підприємстві. Часові характеристики та черговість впровадження оперативних заходів. Форма представлення оперативних заходів, фінансове та організаційне забезпечення їх впровадження. Зміст, перелік та порядок здійснення основних заходів щодо стабілізації діяльності кризового підприємства, характеристики організаційно-економічного механізму забезпечення стабілізації роботи підприємства та переходу його до режиму «нормального функціонування». Концепція та методи подолання стратегічної кризи підприємства. «Стратегічний набір» кризового підприємства, як результат акумуляції заходів по запобіганню (подоланню) локальних криз: механізм узгодження, визначення необхідних витрат часу та грошей, оцінка ризиків. Формування стратегічної антикризової програми та забезпечення її виконання. Плани санації та реструктуризації, як антикризові плани.

Організаційне забезпечення виконання антикризових заходів. Методи обґрунтування та вибору організаційної форми підсистеми антикризового

управління (ПАУ), типові підходи щодо діяльності ПАУ на різних стадіях розвитку кризових явищ на підприємстві. Взаємодія ПАУ з іншими підрозділами підприємства.

Перелік рекомендованої літератури за темою: [3, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 27, 36, 37, 39, 40, 44, 46, 47, 51].

ТЕМА 11 Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства

Історичні аспекти формування Закону «Про банкрутство». Історичний огляд становлення процедур банкрутства в Україні та за її межами. Законодавство України, що регулює процедуру банкрутства.

Сутність, причини та ознаки банкрутства підприємства. Поняття «банкрутство», «фіктивне банкрутство», «недобросовісне банкрутство», «санація», «ліквідація», як способи подолання кризи (санація) або оформлення «катастрофи» підприємства у разі неможливості вивести підприємство з системної кризи. Причини та глибина кризових явищ як основа вибору способів впливу на них.

Загальна схема процедури банкрутства. Ознаки банкрутства та підстави для початку процедури банкрутства згідно із Законом України «Про банкрутство». Загальна схема процедури банкрутства; дії та функції суб'єктів процедури банкрутства – боржників, кредиторів (зборів та комітету кредиторів), санаторів, ліквідаторів (ліквідаційної комісії), Господарського суду, Агентства з питань банкрутства тощо. Основні документи, що використовуються при порушенні справ про банкрутство. Процедура визнання підприємства-боржника банкрутом. Склад та механізм створення ліквідаційної комісії. Взаємодія ліквідаційної комісії з банкрутом та кредиторами у процесі ліквідації підприємства. Досвід оздоровлення (ліквідації) конкретних підприємств України: позитивні та негативні приклади.

Перелік рекомендованої літератури за темою: [3, 5, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 20, 23, 32, 39, 42, 46, 47].

Питання для самоконтролю

1. Теоретичні основи діагностики банкрутства, етапи діагностики кризи.
2. Аналіз фінансового стану підприємства, його особливості, цілі й завдання.
3. Класифікація методів фінансового аналізу.
4. Характеристики фінансового стану підприємства.
5. Бухгалтерська звітність як основна інформаційна база фінансової діагностики.
6. Вимоги до інформації у фінансовій звітності.
7. Моделі діагностики кризового стану підприємства.
8. Система показників, застосовуваних для оцінки фінансового стану підприємства.
9. Показники платоспроможності, ліквідності й фінансової стабільності підприємства.
10. Показники рентабельності й ділової активності.
11. Вітчизняні й закордонні моделі оцінки ймовірності банкрутства.
12. Поняття санації, типи санаційних заходів.
13. Цілі й варіанти проведення санації.
14. Заходи щодо відновлення платоспроможності боржника.
15. Класична модель санації.
16. Аналіз поточного фінансового стану і прогноз роботи підприємства.
17. Ліквідаційні процедури.
18. Стратегічні й тактичні цілі санації.
19. Програма й проект санації.
20. План фінансового оздоровлення підприємства, його функції й принципи складання.
21. Основні розділи плану фінансового оздоровлення підприємства.
22. Етапи фінансової стабілізації
23. Стратегії й тактики фінансової стабілізації.
24. Захисна тактика фінансової стабілізації.
25. Наступальна тактика фінансової стабілізації.
26. Операційний механізм фінансової стабілізації.
27. Тактичний механізм фінансової стабілізації.
28. Стратегічний механізм фінансової стабілізації.
29. Система банкрутства в Україні, принципи функціонування.
30. Державні органи з питань банкрутства.
31. Законодавча база банкрутства в Україні.
32. Підстава і порядок надання заяви про банкрутство.
33. Затвердження поновлення справи про банкрутство.
34. Підготовче засідання господарського суду.
35. Попереднє засідання, проведення зборів кредиторів.
36. Визнання боржника банкрутом.
37. Процедури банкрутства.

38. Стадії банкрутства.
39. Форми фінансування підприємств.
40. Альтернативна санація.
41. Двоступінчата санація.
42. Санація із залученням і без залучення капіталу.
43. Цілі й методи збільшення статутного фонду.
44. Цілі й методи зменшення статутного фонду.
45. Форми санації підприємств.
46. Санація, спрямована на реорганізацію боргу.
47. Санація, спрямована на реорганізацію підприємства.
48. Санація балансу.
49. Деномінація й конверсія акцій.
50. Реструктуризація підприємства, її види.
51. Санація, спрямована на укрупнення підприємства.
52. Санація, спрямована на розукрупнення підприємства.
53. Санація, спрямована на перетворення підприємства.

4 ВКАЗІВКИ ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

У межах дисципліни «Антикризове управління підприємством» в якості індивідуального завдання передбачено розрахункове графічне завдання з теми: «Кризи на підприємстві та шляхи їх вирішення».

Мета завдання – проаналізувати підприємство за визначений період, виявити кризи та запропонувати шляхи їх вирішення.

Завдання повинно містити такі розділи: аналіз підприємства, виявлення можливих кризових явищ, пропозиції до їх вирішення.

Обсяг роботи близько 20 сторінок формату А4, шрифт – Times New Roman 14, інтервал – 1,5 пт.

Обсяг часу на виконання РГЗ становить 18 годин.

Розрахункове графічне завдання оцінюється, максимальна кількість балів – 10.

Для заочної форми навчання розрахункове графічне завдання являється допуском студента до заліку.

Таблиця 6 – Критерії оцінювання виконання і захисту РГЗ

Критерій оцінювання	Розподіл балів, %
1 Самостійність виконання та повнота розкриття теми	4
2 Логічність та послідовність викладення матеріалу	1
3 Обґрунтованість висновків	0,5
4 Використання додаткових літературних джерел, статистичних даних, ресурсів Internet	0,5
5 Захист РГЗ	4
Всього	10

Для полегшення роботи над розрахунково-графічним завданням надано рекомендаційний перелік тем роботи та її зміст, але цей перелік не остаточний, та ви можете його змінювати на ваш розсуд.

Приклад змісту РГЗ:

1. Історія виникнення компанії / підприємства
2. Характеристика організаційної структури компанії / підприємства
3. Управління організацією. Місія і цілі компанії / підприємства
4. Аналіз маркетингових можливостей і поточної ситуації компанії / підприємства
5. Дослідження ринку
6. Синтез зовнішніх і внутрішніх факторів
7. Управління конфліктами в компанії / підприємстві
8. Кризова ситуація або криза в компанії / підприємстві
9. Вихід з кризи або шляхи вирішення кризової ситуації

Перелік тем РГЗ:

1. Особливості проведення процедур банкрутства окремих важливих категорій організацій-боржників.
2. Кризи на підприємстві, шляхи їх вирішення.
3. Передумови і симптоми розвитку кризових ситуацій.
4. Причини настання криз в фінансовому секторі.
5. Зарубіжний досвід державного регулювання кризових ситуацій.
6. Розробка антикризової стратегії організації.
7. Реалізація обраної антикризової стратегії.
8. Реструктуризація на підприємстві.
9. Джерела інвестицій в умовах обмеженості фінансових ресурсів.
10. Види плану фінансового оздоровлення і його основні цілі.
11. Шляхи реалізації стратегії антикризового управління.
12. Тенденція виникнення і вирішення економічних криз.
13. Передумови і ознаки прояву неплатоспроможності.
14. Діагностика причин виникнення кризової ситуації на підприємстві.
15. Фактори, що впливають на фінансово-економічний стан підприємства.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров Г. А. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: : учеб.-практ. пособие / Г. А. Александров. – Москва : «Бек», 2002. – 544 с.
2. Антикризисное управление от банкротства – к финансовому оздоровлению / [Под ред. Г. П. Иванова]. – Москва : Закон и право, 1995. – 320 с.
3. Антикризисное управление: учеб. пособие для технических вузов/ [В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др.]; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – Москва : Изд-во ПРИОР, 1998. – 432 с.
4. Антикризисное управление : Учебник / [Под ред. Э. М. Короткова]. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 432 с. – (Серия «Высшее образование»).
5. Антикризисный менеджмент / [Под ред. А. Г. Грязновой]. – Москва : ЭКМОС, 1999. – 368 с.
6. Бляхман Л. С. Основы функционального и антикризисного менеджмента / Л. С. Бляхман. – Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В. А., 1999. – 380 с.
7. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойл; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
8. Дорстер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Р. Дорстер. – Москва : Прогресс, 1987.
9. Козлов С. Ю. Создание, реорганизация и ликвидация предприятий / С. Ю. Козлов. – Москва : Современная экономика и право, 1999. – 144 с.
10. Кондратьев В. В. Реструктуризация управления компанией : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. / В. В. Кондратьев, В. Б. Краснова. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 272 с.
11. Конфликтология / [Под ред. А. С. Кармина]. – Санкт-Петербург : изд-во «Лань», 1999. – 448 с.
12. Кох Ричард. Менеджмент и финансы от А до Я: перевод с англ. / Ричард Кох. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 496 с.
13. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / В. И. Кошкин. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
14. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 432 с.
15. Крутько В. Введение в менеджмент кризисных ситуаций / В. Крутько. – Киев, 1994.
16. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организаций: пер. с англ. / У. Мастенбрук. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
17. Медоуз Д. Х. Пределы роста / Д. Х. Медоуз, Д. Л. Медоуз. – Москва : Изд-во Московского университета, 1991.
18. От кризиса к росту. Опыт стран с переходной экономикой / [Под ред. М. А. Дерябинок]. – Москва : «Эдиторная УРСС», 1998. – 208 с.
19. Пособие для международного предпринимателя / [Под ред. В. А. Щаницина]. – Краснодар : Агропромышленная фирма «Центральная», 1990. – 155 с.

20. Промышленная логистика. Логистико-ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью промышленных предприятий в рыночной среде / [И. Н. Омельченко, А. А. Колобов, А. Ю. Ермаков, А. В. Киреев]; под ред. А. А. Колобова. – Москва : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1997. – 204 с.
21. Столерю Л. Равновесие и экономический рост / Л. Столерю. – Москва : Статистика, 1994.
22. Стратегия и тактика антикризисного управления / [Под ред. А. П. Градова и Б. И. Кузина]. – Санкт-Петербург : Специальная литература, 1999. – 510 с.
23. Теория и практика антикризисного управления / [Под ред. С. Г. Беляева и А. В. Кошкина]. – Москва : Закон и право, 1996. – 469 с.
24. Терещенко О. О. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навч. посібник / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
25. Управление персоналом: учебник для вузов / [Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
26. Уткин З. А. Антикризисное управление / З. А. Уткин. – Москва : Экмос, 1997. – 100 с.
27. Уткин З. А. Риск – менеджмент / З. А. Уткин. – Москва : «Тандем», 1998. – 288 с.
28. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. / Роберт Хіт. – Київ : Все увито, Наук. думка, 2002. – 566 с.
29. Хэй Д. Теория организации промышленности: в 2-х т. / Д. Хэй, Д. Моррис; пер. с англ. под ред. А. Г. Слуцкого – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1999. – Т. 1-384 с., Т. 2 – 592 с.
30. Цай Т. Н. и др. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка / [Т. Н. Цай и др.]. – Москва : «АЛАНС», 1997. – 288 с.
31. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: учеб. пособие / А. Д. Чернявский. – Киев : МАУП, 2000. – 208 с.
32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 1999. – 384 с.
33. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 2004. – 196 с.

Список законодавчих та нормативних документів

1. Закон України «Про оренду державного та комунального майна» від 10.04.92 р. № 2269-ХІІ [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2269-12>
2. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.91 р. № 698-ХІІ [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
3. Закон України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» від 29.11.2001 р. № 2866–ІІІ [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2866-14>

4. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 р. №11576–XII [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
5. Закон України «Про банки та банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121–III [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
6. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067–VI [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
7. Закон України «Про заставу» від 02.10.92 р. № 2654–XII [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2654-12>
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436–IV [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
9. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755–VI [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
10. Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство» від 30.06.99 р. № 784–XIV [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/784-14>

Інформаційні ресурси

1. Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О.М. Бекетова [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua>
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Бібліотека з менеджменту [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://management.com.ua>
4. Нормативні акти у сфері управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://inform.od.ua>
5. Єдине вікно доступу до освітніх ресурсів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://window.edu.ru>
6. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.profibook.com.ua>
7. Internet-банкінг, Internet-страхування, Internet-маркетинг, електронна комерція, міжнародний бізнес, робота на фондових ринках [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.airn.net>
8. Бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kmci.com.ua>

Навчальне видання

Методичні вказівки

для проведення практичних занять, самостійної роботи
та виконання розрахункового завдання
з дисципліни

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

*(для студентів 4 курсу денної та заочної форми навчання
напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства).*

Укладачі: **ВОРОНІНА** Ольга Сергіївна,
ЖЕЛЕЗНЯКОВА Ірина Леонідівна

Відповідальний за випуск *О. В. Димченко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2015, поз. 272 М

Підп. до друку 24.10.2016 р. Формат 60×84/16

Друк на ризографі Ум. друк. арк. 1,8

Зам. № Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Революції, 12, Харків 61002

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4705 від 28.03.2014 р.