

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до практичних занять для студентів
денної та заочної форми навчання другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-наукової програми «Бізнес-адміністрування»

УДК 005.334:378.147.091.33-027.22](072)

А 72

Рецензенти:

О. В. Васильєв – доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

В. В. Дикань – доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до друку рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 2 від 18 грудня 2020 року)*

А 72 **Антикризовий менеджмент** : методичні рекомендації до практичних занять для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-наукової програми «Бізнес-адміністрування» / уклад. О. В. Портна. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. – 32 с.

Методичні рекомендації складено для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-наукової програми «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти. В методичних рекомендаціях подано перелік тем та зміст практичних завдань, контрольні питання до кожної теми, питання для самостійного опрацювання, рекомендована література.

УДК 005.334:378.147.091.33-027.22](072))

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2020

© Портна О. В., уклад., 2020

© Дончик І. М., макет обкладинки, 2020

Навчальне видання

Портна Оксана Валентинівна

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до практичних занять для студентів
денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-наукової програми
«Бізнес-адміністрування»

Коректор *О. В. Анцибора*
Комп'ютерне верстання *В. В. Савінкова*
Макет обкладинки *І. М. Дончик*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 2,01. Наклад 50 пр. Зам. № 364/20.

Видавець і виготовлювач
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна
Тел. 705-24-32

ЗМІСТ

Опис навчальної дисципліни.....	4
Тематичний план навчальної дисципліни.....	5
Структура навчальної дисципліни.....	7
Перелік тем та зміст практичних завдань	8
Рекомендована література.....	29

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою дисципліни є підготовка професіоналів, які вільно володіють як фундаментальними, так і новітніми методами управління, критично мислять та вміють приймати рішення на основі складної інформації; інтегрують функціональні знання та застосовують навички управління в мінливому бізнес-середовищі, вміють генерувати нові ідеї для розробки нових управлінських підходів підвищення ефективності діяльності.

Завданнями вивчення дисципліни є:

- сформувати здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- сформувати здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- сформувати здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів в організації;
- навчити планувати і виконувати наукові та прикладні дослідження, презентувати їх результати;
- сформувати здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання сучасних освітніх та дослідницьких технологій у сфері менеджменту;
- сформувати здатність використання сучасних інструментів організації та управління бізнес-процесами;
- сформувати здатність проведення операційного аналізу та удосконалення виробничо-господарської діяльності компанії.

Заплановані результати навчання:

- вміти критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховувати вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- ідентифікувати та класифікувати нові задачі в сфері менеджменту, описувати, аналізувати та оцінювати відповідні об'єкти, явища та процеси, обирати оптимальні методи їх дослідження;

– мати навички ефективного управління бізнес-процесами на основі володіння сучасними інструментами організації підприємницької діяльності;

– уміти організувати власну науково-дослідницьку роботу та аналогічну роботу в межах підприємства або установи, а також знати і розуміти методичний інструментарій здійснення дослідницької роботи.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Розділ 1. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту

Тема 1. Антикризовий менеджмент: сутність, функції, принципи та види

1.1 Сутність і проблематика антикризового управління підприємством

1.2 Функції й принципи антикризового управління підприємством та їх зміст

1.3 Види та основні етапи антикризового управління підприємством

Тема 2. Криза в тенденціях макророзвитку

2.1 Криза на макрорівні: сутність та причини виникнення

2.2 Характеристика взаємодії «хвильових процесів» та окремих фаз циклів

2.3 Підходи до регулювання та подолання криз на макрорівні

Тема 3. Поняття та основні параметри кризи на мікрорівні

3.1 Концепція життєвого циклу підприємства та її використання в побудові системи управління підприємством

3.2 Криза підприємства: економічний зміст, причини та фактори, що її зумовлюють

Розділ 2. Кризи та ресурси в системі антикризового менеджменту на підприємстві

Тема 4. Діагностика в системі антикризового менеджменту

4.1 Сутність та завдання діагностики

4.2 Діагностика кризових явищ та загрози банкрутства

4.3 Моделі діагностики кризи та загрози банкрутства підприємства

Тема 5. Кризи підприємства

5.1 Криза постачання: поняття, фактори, що її зумовлюють, симптоми

5.2 Криза виробництва та збуту: поняття, фактори, що її зумовлюють, симптоми

5.3 Фінансова криза: поняття, фактори, що її зумовлюють, симптоми

Тема 6. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств в рамках антикризового менеджменту

6.1 Потенціал підприємства: поняття та його елементи

6.2 Оцінка ресурсного потенціалу підприємства

Тема 7. Система антикризового управління трудовими ресурсами

7.1 Принципи, завдання антикризового управління персоналом

7.2 Організаційно-економічні засади проектування системи антикризового управління персоналом на підприємстві

Розділ 3. Система антикризового менеджменту на підприємстві

Тема 8. Система антикризового менеджменту

8.1 Система антикризового управління підприємством

8.2 Основні етапи реалізації антикризового управління підприємством

8.3 Процедура розробки антикризової програми

8.4 Види резервів та їх оцінка

Тема 9. Санація та реструктуризація підприємств як засіб антикризового менеджменту

9.1 Поняття та зміст санації

9.2 Організація санації підприємства

9.3 Поняття, види та стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління

9.4 Види і порядок проведення реорганізації підприємств

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усьо- го	у тому числі					Усьо- го	у тому числі				
		л	п	л	інд	ср		л	п	лаб	інд	ср
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Розділ 1. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту												
Тема 1. Антикризовий менеджмент: сутність, функції, принципи та види	13	2	2			9	14	2				12
Тема 2. Криза в тенденціях макророзвитку	13	2	2			9	12					12
Тема 3. Поняття та основні параметри кризи на мікрорівні	13	2	2			9	12					12
Разом за розділом 1	39	6	6			27	38	2				36
Розділ 2. Кризи та ресурси в системі антикризового менеджменту на підприємстві												
Тема 4. Діагностика в системі антикризового менеджменту	14	2	2			10	12					12
Тема 5. Кризи підприємства	13	2	2			9	14	2				12
Тема 6. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств в рамках антикризового менеджменту	13	2	2			9	14	2				12
Тема 7. Система антикризового управління трудовими ресурсами	13	2	2			9	14	2				12
Разом за розділом 2	53	8	8			37	54	6				48
Розділ 3. Система антикризового менеджменту на підприємстві												
Тема 8. Система антикризового менеджменту	14	2	2			10	15	2				13
Тема 9. Санація та реструктуризація підприємств як засіб антикризового менеджменту	14	2	2			10	13					13
Разом за розділом 3	28	4	4			20	28	2				26
Усього годин	120	18	18			84	120	4	6			110

ПЕРЕЛІК ТЕМ ТА ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Тема 1. Антикризовий менеджмент: сутність, функції, принципи та види

1.1 Сутність і проблематика антикризового менеджменту

1.2 Функції й принципи антикризового управління підприємством та їх зміст

1.3 Види та основні етапи антикризового управління підприємством

Контрольні питання

1. Сформулювати сутність і проблематику антикризового управління.

2. Надати порівняльну характеристику традиційного та антикризового управління.

3. Описати функції та принципи антикризового управління та розкрити їх зміст.

4. Розкрити взаємозв'язок видів, функцій антикризового управління підприємством.

Мета заняття: опрацювати теоретичні аспекти антикризового менеджменту, опанувати практичні навички з проблематики антикризового менеджменту, перебігу основних етапів антикризового управління підприємством.

Завдання 1

В таблиці наведені характеристики традиційного та антикризового управління.

Таблиця 1

Характеристики традиційного та антикризового управління

№ з/п	Параметр зіставлення	Вид управління	
		традиційне	антикризове
1	Вирішення управлінських проблем	Антикризові цілі, пов'язані з усуненням причини кризової тенденції або її наслідків. Критерії: мінімізація часу, мінімум втрат при подоланні кризових тенденцій	Традиційна ціль – задоволення потреб споживачів та отримання максимуму прибутку
2	Характер управлінської інформації	Високий темп змін, непередбачуваність ситуації	Невисокий темп змін, передбачуваність ситуації
3	Умови діяльності підприємства	Залежність інформаційних потоків від кризової ситуації, яка складається, брак інформації	Заохочення за стабільність і ефективність
4	Цілі діяльності підприємства	Заохочення за ініціативу	Знайомі управлінські проблеми, які повторюються. Відгук на проблему, яка виникла, орієнтація на минулий досвід

Продовження таблиці 1

№ з/п	Параметр зіставлення	Вид управління	
		традиційне	антикризове
5	Система заохочень	Нові управлінські проблеми та проблеми, які не повторюються. Орієнтація на передбачення та можливе попередження проблем; творчий пошук. Орієнтація на минулий досвід, як правило, не має значення	Регламентовані управлінські потоки, точна і надлишкова інформація
6	Організація ресурсів для досягнення цілей	Гнучка структура, яка змінюється залежно від антикризових пріоритетів, відсутність чіткого розподілу функцій на тривалий час, широка та частково непередбачувана область дій	Стабільна структура чи структура, яка екстенсивно змінюється, чіткий розподіл функцій на довгий період, вузька функціональна спрямованість
7	Організаційна структура управління	Маневрена (гнучка) структура на основі розподілу ресурсів	Жорстка структура

Необхідно пов'язати наведені в таблиці характеристики відповідно до параметрів зіставлення.

Завдання 2

В таблиці наведені етапи, зміст та результати реалізації антикризового управління.

Таблиця 2

Етапи, зміст та результати реалізації антикризового управління

Етап	Зміст	Результат
Визначення постановки цілей і завдань	Програма антикризового розвитку підприємства, що характеризується безліччю цілей. Визначення переліку робіт з реалізації заходів, строків і критеріїв виконання	Впровадження розробленої в ході попередніх етапів методики виходу підприємства з кризової ситуації
Розробка програми антикризового управління	Виявлення кризоутворюючих факторів, їх кількісна та якісна оцінка, підготовка базових матеріалів для розробки антикризової програми	Детальний аналіз менеджменту, фінансів, маркетингу, виробництва й персоналу підприємства. Оцінка загроз і кризових процесів
Реалізація програми управління	Формування програми шляхом розробки заходів щодо усунення загроз; проблем підприємства. Генерація пропозицій з оптимізації діяльності підрозділів підприємства, формування стратегій розвитку підприємства	Моніторинг стану підприємства, визначення слабких і сильних сторін підприємства, класифікація й ранжування проблем

Продовження таблиці 2

Етап	Зміст	Результат
Діагностика	Виявлення реального стану підприємства і можливих загроз, оперативна розробка пропозицій і рекомендацій	Ліквідація тенденції спаду діяльності. Формування базису для поступального розвитку

Пов'язати наведені в таблиці етапи, зміст та результати реалізації антикризового управління.

Завдання 3

Послідовно розташувати функції антикризового управління та схарактеризувати їх: планування, контроль, мотивація, організація, координація, діагностика стану підприємства та аналіз.

Завдання 4

Чисельність персоналу, виробіток на одного працівника по підприємству «В» протягом двох років характеризується певними даними:

Таблиця 3

Дані по чисельності персоналу та виробітку на підприємстві

Показники	Базовий період	Звітний період
Чисельність персоналу, осіб	122	125
Виробіток на 1 працівника, тис. грн	494	508,8

1. Розрахувати обсяг випуску продукції в базовому та звітному періодах.

2. Розрахувати абсолютні й відносні показники динаміки чисельності персоналу, виробітку на одного працівника, обсягу випуску продукції.

3. Визначити ступінь виконання планового завдання, якщо за планом передбачалося збільшити випуск продукції на 10 %.

4. Зробити висновки.

Розраховані дані подати у вигляді аналітичної таблиці з абсолютними та відносними показниками (табл. 4).

Таблиця 4

Аналіз персоналу, виробітку та обсягу випуску продукції підприємства

Показники	Базовий період	Звітний період	Абсолютні зміни	Темп росту, %	Темп приросту, %
Обсяг випуску продукції, тис. грн					
Чисельність персоналу, осіб					
Виробіток на одного працівника, тис. грн					

Питання для самостійного опрацювання

1. Розкрити сучасну проблематику антикризового управління (на прикладах вітчизняних та зарубіжних компаній).
2. Розкрити сучасні напрямки антикризового управління (на прикладах вітчизняних та зарубіжних компаній).

Тема 2. Криза в тенденціях макророзвитку

- 2.1 Криза на макрорівні: сутність та причини виникнення
- 2.2 Характеристика взаємодії «хвильових процесів» та окремих фаз циклів
- 2.3 Підходи до регулювання та подолання криз на макрорівні

Контрольні питання

1. Схарактеризувати кризи на макрорівні: сутність та причини виникнення.
2. Розкрити взаємодію «хвильових процесів» та окремих фаз циклів.
3. Описати підходи до регулювання та подолання криз на макрорівні.

Мета заняття: опрацювати теоретичні аспекти криз в тенденціях макророзвитку, опанувати практичні навички з регулювання та подолання криз на макрорівні.

Завдання 1

В таблиці 1 наведено зіставлення основних характеристик антициклічної політики держави.

Таблиця 1

Основні характеристики антициклічної політики держави

Ознаки	Неокейнсіанство	Неоконсерватизм
Пріоритети регулювання	На попит	На пропозицію
Орієнтація	Регулювання господарства в цілому (макроекономіка)	Створення стимулів діяльності окремих підприємств (мікроекономіка)
Цілі	1. грошово-кредитна політика; 2. податково-бюджетна політика	1. податково-бюджетна політика, 2. грошово-кредитна політика
Оцінка ролі держави	Обмеження	Заохочення

Необхідно пов'язати наведені в таблиці ознаки з інструментами, які перебувають у розпорядженні держави для цих цілей.

Завдання 2

Пов'язати наведені в таблиці 2 теорії, що пояснюють причини економічних циклів, з їхнім основним змістом. Заповнити таблицю відповідей, для цього заголовній букві, яка відповідає певній теорії, поставити відповідну цифру, яка відповідає змісту теорії (наприклад: А 5).

Таблиця 2

Теорії, що пояснюють причини економічних циклів та їх основний зміст

Теорії, що пояснюють причини економічних циклів	Зміст теорії
А. Грошова теорія	1. причиною рецесії є переважно надмірне інвестування
Б. Теорія нововведень	2. яке вбачає причину циклу в занадто великій частці доходу, який іде багатим і ошадливим людям, порівняно з тим, що може бути інвестоване
В. Психологічна теорія	3. яка пояснює цикл використанням у виробництві важливих нововведень
Г. Теорія недоспоживання	4. пояснює цикл експансією (стиском) банківського кредиту
Д. Теорія надмірного інвестування	5. трактує цикл як наслідок хвиль песимістичного й оптимістичного настрою, що охоплює населення

Таблиця для відповідей

А _____	Б _____	В _____	Г _____	Д _____
---------	---------	---------	---------	---------

Завдання 3

Будівельна фірма отримала кредит у банку 100 млн грн на 5 років. Процентна ставка на 1-й рік – 10,5 %, на 2-й рік надбавка – 1,5 %, на 3-й і наступні роки – 0,75 %. Розрахувати суму боргу на кінець 5-го року. Зробити висновки.

Сума боргу на кінець періоду розраховується за формулою:

$$S = P (1 + i_1)^{n_1} * (1 + i_2)^{n_2} * \dots * (1 + i_t)^{n_t},$$

де S – сума боргу на кінець періоду;

P – сума отриманого кредиту;

i – процентна ставка за рік;

n – рік.

Питання для самостійного опрацювання

1. Розкрити причини криз на макрорівні (на прикладах різних країн).
2. Навести різновиди циклів та криз (на прикладах різних країн).
3. Розкрити, у чому полягають основні підходи до регулювання та подолання криз на макрорівні (на прикладах різних країн).

Тема 3. Поняття та основні параметри кризи на мікрорівні

3.1 Концепція життєвого циклу підприємства та її використання в побудові системи управління підприємством

3.2 Криза підприємства: економічний зміст, причини та фактори, що її зумовлюють

Контрольні питання

1. Описати концепцію життєвого циклу підприємства.
2. Розкрити використання концепції життєвого циклу підприємства в побудові системи управління підприємством.
3. Охарактеризувати кризу підприємства.
4. Розкрити економічний зміст кризи підприємства.
5. Навести причини та фактори, що зумовлюють кризу підприємства.

Мета заняття: опрацювати теоретичні аспекти криз на мікрорівні, опанувати практичні навички з визначення криз на мікрорівні.

Завдання 1

Пов'язати наведені в таблиці 1 стадії життєвого циклу підприємства з їхніми характеристиками. Заповнити таблицю відповідей, для цього поряд з заголовною буквою, яка відповідає певній стадії ЖЦП, поставити відповідну цифру, яка відповідає характеристикам ЖЦП (наприклад: А5).

Таблиця 1

Життєвий цикл підприємства

Стадія ЖЦП	Характеристика
А. Зародження	1. Розпилення ділової активності, невиправдане ускладнення організаційної структури, підтримка безперспективних виробництв, погіршення параметрів життєдіяльності, обмеження попиту на продукцію
Б. Ріст	2. Підприємство зіштовхується із проблемою неможливості ефективно функціонувати, або самоліквідується, або ліквідується внаслідок банкрутства, або відновлюється шляхом реорганізації, диверсифікації, впровадження методів антикризового управління
В. Зрілість	3. Наявність ініціативного лідера або групи лідерів, виникнення підприємства, формування початкової структури, дослідження ринку і реалізація первинних партій товарів
Г. Старіння	4. Перебудова організаційної структури, розподіл функцій управління, завоювання сегмента ринку, збільшення конкурентоспроможності, кількісний ріст
Д. Ліквідація й відродження	5. Стійка позиція на ринку, високий рівень освоєння технології, ефективна організаційна структура й система менеджменту, раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів

Таблиця для відповідей

А _____	Б _____	В _____	Г _____	Д _____
---------	---------	---------	---------	---------

Завдання 2

Пов'язати наведені в таблиці 2 стадії життєвого циклу кризи з її характеристиками. Заповнити таблицю відповідей, для цього поряд з заголовною буквою, яка відповідає певній стадії ЖЦ кризи, поставити відповідну цифру, яка відповідає її змісту (наприклад: А5).

Таблиця 2

Життєвий цикл кризи

Стадія ЖЦ кризи	Характеристика
А. Зародження, латентний	Підприємство або зіштовхується з гострою непереборною кризою й завершує своє існування, або долає кризу, і створюються передумови для переходу до фази тимчасової рівноваги між втратами минулих сил системи й ствердженням нових сил, які зміцнюватимуть систему на новій фазі поживлення. Ці сили стають панівними й готують систему до нового стрибка свого підйому й розквіту. Це найбільш складний і суперечливий стан в динаміці будь-якої системи, оскільки завершується або переходом в якісно новий стан (криза зростання), або її загибеллю і заміною іншою системою (криза розпаду)
Б. Поглиблення	Скорочення обсягів виробництва і ділової активності, зниження попиту на продукцію, нагромадження продукції на складі, звільнення працівників. У цей період набувають сили, відкрито проявляються і вступають у боротьбу елементи наступної системи, яка існуватиме в майбутньому
В. Пік	Підприємство «по інерції» функціонує зі стабільними виробничо-господарськими механізмами, відсутні проблеми оперативного менеджменту, але існує потенційна погроза кризи внаслідок відсутності або некоректності місії підприємства і стратегічних орієнтирів. Ця стадія збігається з завершальним етапом фази стабільного розвитку (зрілості) попереднього циклу
Г. Завершення	Зниження якості продукції, порушення технологічної дисципліни, старіння технічних засобів, ріст кредиторської заборгованості; фінансово-економічні прорахунки; конфлікти в системі менеджменту

Таблиця для відповідей

А _____	Б _____	В _____	Г _____	Д _____
---------	---------	---------	---------	---------

Завдання 3

Доходи та витрати підприємства характеризується наступними даними, тис. грн.

Таблиця 1

Дані по доходах та витратах підприємства

Показник	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Доходи	154,7	112,1	154,2	220,2	230,4
Витрати	110	123	168	210	190

1. Оцінити доходи та витрати підприємства з позиції можливості кризового стану на основі методу порівнянь.

2. Побудувати аналітичні таблиці.

3. Зробити висновки.

Метод порівнянь даних заснований на використанні аналітичних характеристик рядів динаміки. Розраховуємо: абсолютний приріст (АП) та темп росту (ТР) на основі ланцюгових та базисних баз для порівняння.

ланцюгові

$$АП_n = Y_n - Y_{n-1}$$

$$ТР_n = (Y_n / Y_{n-1}) \times 100 \%$$

базисні, %

$$АП_n = Y_n - Y_0$$

$$ТР_n = (Y_n / Y_0) \times 100 \%,$$

де n – роки;

Y_n – рівень ряду (значення доходів, або витрат, або прибутку за певний рік);

Y_{n-1} – рівень ряду (значення доходів, або витрат, або прибутку за попередній рік);

Y_0 – рівень ряду (значення доходів, або витрат, або прибутку за перший рік).

Результати розрахунків представити у таблицях (табл. 2, 3).

Таблиця 2

Аналітична таблиця для аналізу доходів підприємства за 2016–2020 рр.

Роки	Доходи, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн		Темп росту, %	
		ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний
2016					
2017					
2018					
2019					
2020					

Аналітична таблиця для аналізу витрат підприємства
за 2016–2020 рр.

Роки	Витрати, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн		Темп росту, %	
		ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний
2016					
2017					
2018					
2019					
2020					

Питання для самостійного опрацювання

1. Розкрити причини та фактори криз підприємства (на прикладах різних підприємств різних країн).

2. Навести різновиди криз підприємства (на прикладах різних підприємств різних країн).

Тема 4. Діагностика в системі антикризового менеджменту

4.1 Сутність та завдання діагностики

4.2 Діагностика кризових явищ та загрози банкрутства

4.3 Моделі діагностики кризи та загрози банкрутства підприємства

Контрольні питання

1. Розкрити сутність та поняття діагностики.

2. Схарактеризувати діагностику кризових явищ та загрози банкрутства.

3. Навести моделі діагностики кризових явищ та загрози банкрутства підприємства.

Мета заняття: опрацювати теоретичні аспекти діагностики в системі антикризового менеджменту, опанувати практичні навички щодо діагностики кризових явищ та загрози банкрутства підприємства.

Завдання 1

Наведено показники для оцінки ліквідності та фінансової стійкості підприємства «Промінь» за декілька періодів.

Таблиця 1

Показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства «Промінь»

Показник	Нормативне значення	Фактичне значення на кінець		
		періоду 1	періоду 2	періоду 3
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1,5	1,7	1,9	2,1
Коефіцієнт покриття	> 1,0	0,9	1,1	1,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6–0,8	0,5	0,7	0,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,2–0,35	0,152	0,056	0,071
Маневреність власних оборотних засобів	0–1	0,876	0,706	–0,066
Показник фінансового левериджу	0,25	0,204	0,21	0,253
Коефіцієнт фінансової автономії	0,5	0,962	0,91	0,655

1. Порівняти подані показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства за періоди та з нормативними значеннями. Результати оформити у вигляді таблиці.

2. Зробити висновки.

Розраховані дані оформити у вигляді аналітичної таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства

Показники	Абсолютні відхилення		Темпи зміни відносно попереднього періоду	
	період 2 до періоду 1	період 3 до періоду 2	період 2 / період 1	період 3 / період 2
Коефіцієнт поточної ліквідності				
Коефіцієнт покриття				
Коефіцієнт швидкої ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)				
Маневреність власних оборотних засобів				
Показник фінансового левериджу				
Коефіцієнт фінансової автономії				

Питання для самостійного опрацювання

1. Розкрити особливості діагностики кризових явищ та загрози банкрутства підприємств (на прикладах різних підприємств різних країн).

Тема 5. Кризи підприємства

5.1 Криза постачання: поняття, фактори, що її зумовлюють, симптоми

5.2 Криза виробництва та збуту: поняття, фактори, що її зумовлюють, симптоми

5.3 Фінансова криза: поняття, фактори, що її зумовлюють, симптоми

Контрольні питання

1. Схарактеризувати кризу постачання: поняття, фактори, що її зумовлюють, симптоми.

2. Схарактеризувати кризу виробництва та збуту: поняття, фактори, що її зумовлюють, симптоми.

3. Схарактеризувати фінансову кризу: поняття, фактори, що її зумовлюють, симптоми.

Мета заняття: опрацювати теоретичні аспекти криз підприємства, опанувати практичні навички з визначення криз підприємства, факторів, що їх зумовлюють, симптомів.

Завдання 1

Доходи та витрати підприємства характеризуються наступними даними, тис. грн.

Таблиця 1

Дані по доходах та витратах підприємства

Показник	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Доходи	154,7	112,1	154,2	220,2	230,4
Витрати	110	123	168	210	190

1. Оцінити прибуток та діяльність підприємства з позиції можливості кризового стану на основі методу порівнянь.

2. Побудувати аналітичні таблиці.

3. Зробити висновки.

Розрахунок прибутку підприємства за досліджені роки звести у загальну таблицю для аналізу (табл. 2).

Таблиця 2

Прибуток підприємства

Показник	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Доходи					
Витрати					
Прибуток					

Метод порівнянь даних заснований на використанні аналітичних характеристик рядів динаміки. Розрахуємо: абсолютний приріст (АП) та темп росту (ТР) на основі ланцюгових та базисних баз для порівняння.

$$\begin{array}{ll} \text{ланцюгові} & \text{базисні, \%} \\ \text{АП}_n = Y_n - Y_{n-1} & \text{АП}_n = Y_n - Y_0 \\ \text{ТР}_n = (Y_n / Y_{n-1}) \times 100 \% & \text{ТР}_n = (Y_n / Y_0) \times 100 \%, \end{array}$$

де n – роки;

Y_n – рівень ряду (значення доходів, або витрат, або прибутку за певний рік);

Y_{n-1} – рівень ряду (значення доходів, або витрат, або прибутку за попередній рік);

Y_0 – рівень ряду (значення доходів, або витрат, або прибутку за перший рік).

Результати розрахунків представити у вигляді аналітичної таблиці (табл. 3).

Таблиця 3

Аналітична таблиця для аналізу прибутку підприємства за 2016–2020 рр.

Роки	Прибуток, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн		Темп росту, %	
		ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний
2016					
2017					
2018					
2019					
2020					

Питання для самостійного опрацювання

1. Розкрити особливості кризи постачання підприємства (на прикладах різних підприємств різних країн).

2. Розкрити особливості кризи виробництва та збуту підприємства (на прикладах різних підприємств різних країн).

3. Розкрити особливості фінансової кризи підприємства (на прикладах різних підприємств різних країн).

Тема 6. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств в рамках антикризового менеджменту

6.1 Потенціал підприємства: поняття та його елементи

6.2 Оцінка ресурсного потенціалу підприємства

Контрольні питання

1. Розкрити поняття потенціалу підприємства та його елементи.

2. Схарактеризувати оцінку ресурсного потенціалу підприємства.

Мета заняття: опрацювати теоретичні аспекти оцінки ресурсного потенціалу підприємств у рамках антикризового менеджменту, опанувати практичні навички із застосування оцінки ресурсного потенціалу підприємств.

Завдання 1

У таблиці наведено дані для проведення аналізу основних фондів підприємства «Фрегат».

Таблиця 1

Показники стану основних фондів підприємства (тис. грн)

Найменування основних фондів	На 31.12.2019	На 31.12.2020
Основні засоби, всього, в тому числі	1500	1800
1) будинки, споруди та передавальні пристрої	700	950
2) машини та обладнання	180	400
3) транспортні засоби	150	160
4) інструменти, прилади (меблі), інвентар	70	40
5) інші основні засоби	400	250

1. Провести аналіз структури та динаміки основних фондів. Результати представити у вигляді аналітичної таблиці.

2. Зробити висновки.

Показники структури та динаміки основних засобів звести в аналітичну таблицю (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз структури та динаміки основних засобів підприємства

Найменування основних засобів	На 31.12.2019		На 31.12.2020		Зміни		Темпи росту, %
	абс.	питома вага, %	абс.	питома вага, %	абсол. відхил.	питомої ваги, %	
Основні засоби, всього, в тому числі							
1) будинки, споруди та передавальні пристрої							
2) машини та обладнання							
3) транспортні засоби							
4) інструменти, прилади (меблі), інвентар							
5) інші основні засоби							

Питання для самостійного опрацювання

1. Розкрити особливості оцінки ресурсного потенціалу підприємств у рамках антикризового менеджменту (на прикладах різних підприємств різних країн).

Тема 7. Система антикризового управління трудовими ресурсами

7.1 Принципи, завдання антикризового управління персоналом

7.2 Організаційно-економічні засади проектування системи антикризового управління персоналом на підприємстві

Контрольні питання

1. Розкрити принципи антикризового управління персоналом.
2. Розкрити завдання антикризового управління персоналом.
3. Навести організаційно-економічні засади проектування системи антикризового управління персоналом на підприємстві.

Мета заняття: опрацювати теоретичні аспекти системи антикризового управління трудовими ресурсами, опанувати практичні навички з антикризового управління персоналом на підприємстві.

Завдання 1

Пов'язати наведені в таблиці 1 методи переборення опору нововведенням та змінам в антикризовому управлінні персоналом з їх характеристикою. Заповнити таблицю відповідей, для цього біля заголовної букви, яка відповідає певному методу, поставити відповідну цифру його змісту (наприклад: А5).

Таблиця 1

Методи переборення опору нововведенням та змінам в антикризовому управлінні персоналом

А. Примусовий метод	1. Передбачає поступові незначні зміни протягом достатньо тривалого періоду. Реалізується у разі відсутності часових обмежень та слабкої протидії змінам. Процесом керує не адміністрація, а спеціально створена група
Б. Метод адаптивних змін	2. Передбачає комбінування заходів та дій залежно від розвитку подій у зовнішньому середовищі. Як правило, при використанні цього методу створюється «стартовий майданчик» – перший осередок упровадження змін, досвід якого широко рекламується, поширення нової моделі діяльності (впровадження змін) підтримується програмами мотивації
В. Метод «акордеона»	3. Реалізується в умовах жорстких часових обмежень та значної протидії змінам, крім того, метод небажаний в соціальному аспекті, але дозволяє забезпечити швидкі зміни. Використовується тоді, коли природа та причини протидії зрозумілі та можуть бути нейтралізовані

Таблиця для відповідей

А _____	Б _____	В _____
---------	---------	---------

Завдання 2

Пов'язати наведені в таблиці 2 фази у процесі мобілізації кадрового потенціалу підприємства на розв'язання нових завдань з їх характеристикою. Заповнити таблицю відповідей, для цього біля заголовної букви, які відповідає певному методу, поставити відповідну цифру його змісту (наприклад: А5).

Таблиця 2

Фази у процесі мобілізації кадрового потенціалу підприємства на розв'язання нових завдань

А. Фаза агітації	1. Основні завдання якої полягають у закріпленні в культурі кризового підприємства нових зразків діяльності та поведінки; реалізація серії нових перспективних проектів, що дозволяє об'єднати зусилля усіх працівників кризового підприємства
Б. Фаза професійного зростання	2. Основні завдання якої полягають у створенні у працівників ситуації дискомфорту, усвідомлення своєї особистої значимості для виживання підприємства; формуванні іміджу надійного та впливового лідера, здатного вивести підприємство з кризового стану; встановленні міжособистісних комунікацій між суб'єктом антикризового управління та персоналом підприємства
В. Фаза інтеграції	3. Основні завдання якої полягають у створенні умов для підвищення кваліфікації працівників підприємства; забезпечується висока мотивація до саморозвитку; використовується спеціальний інструментарій для ефективного взаєморозуміння та емоційної підтримки; формується підприємницька культура

Таблиця для відповідей

А _____	Б _____	В _____
---------	---------	---------

Завдання 3

Наведено показники діяльності підприємства «Спектр» за два роки.

Таблиця 3

Показники діяльності підприємства «Спектр»

Показники	Минулий рік	Звітний рік
Середньооблікова кількість робітників, осіб	100	120
Середньорічний виробіток продукції одним робітником, тис. грн	4	5
Кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік, дн.	200	208,3
Середня тривалість робочого дня, год.	8	7,5

1. Розрахувати показники виробітку продукції: середньоденний, середньогодинний на одного робітника та обсяг випуску товарної продукції.

2. Порівняти подані й розраховані показники діяльності підприємства за періоди. Результати оформити у вигляді таблиці.

3. Зробити висновки.

Середньоденний $V_{сд}$ та середньогодинний $V_{сг}$ виробіток одного робітника та обсяг випуску товарної продукції ТП розраховується за формулами:

$$\begin{aligned} \text{ТП} &= \text{ЧР} * \text{РВ}, \\ V_{сд} &= \text{ТП} / (\text{Д} * \text{ЧР}), \\ V_{сг} &= \text{ТП} / (\text{Д} * \text{ЧР} * \text{Т}), \end{aligned}$$

де ЧР – чисельність робітників, осіб;

РВ – річний виробіток продукції одним робітником, грн;

Д – кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік, дн.;

Т – середня тривалість робочого дня, год.

Розраховані дані оформити у вигляді аналітичної таблиці (табл. 4).

Таблиця 4

Аналіз виробітку та випуску продукції на підприємстві

Показник	Рівень показника за роки		Відхилення	
	минулий рік	звітний рік	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова кількість робітників, осіб				
Середньорічний виробіток продукції одним робітником, тис. грн				
Кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік, дн.				
Середня тривалість робочого дня, год.				
Розраховані показники				
Середньоденний виробіток робітника, тис. грн				
Середньогодинний виробіток продукції одним робітником, грн				
Товарна продукція, тис. грн				

Питання для самостійного опрацювання

1. Розкрити особливості антикризового управління персоналом підприємства (на прикладах різних підприємств різних країн).

2. Навести організаційно-економічні засади проектування системи антикризового управління персоналом на підприємстві (на прикладах різних підприємств різних країн).

Тема 8. Система антикризового менеджменту

- 8.1 Система антикризового управління підприємством
- 8.2 Основні етапи реалізації антикризового управління підприємством
- 8.3 Процедура розробки антикризової програми
- 8.4 Види резервів та їх оцінка

Контрольні питання

1. Схарактеризувати систему антикризового управління підприємством.
2. Розкрити основні етапи реалізації антикризового управління підприємством.
3. Навести процедури розробки антикризової програми.
4. Розкрити види резервів та їх оцінку.

Мета заняття: опрацювати теоретичні аспекти системи антикризового менеджменту, опанувати практичні навички із застосування системи антикризового менеджменту підприємства.

Завдання 1

Пов'язати наведені в таблиці 1 принципи системи антикризового управління підприємством з їх характеристикою. Заповнити таблицю відповідей, для цього біля заголовної букви, яка відповідає певному принципу, поставити відповідну цифру його характеристики (наприклад: А5).

Таблиця 1

Принципи системи антикризового управління підприємством та їх характеристика

А. Принцип цільової сумісності	1. Проявляються у створенні таких організаційно-економічних умов, за якими досягається безперервність у вирішенні антикризових завдань
Б. Принципи безперервності й надійності	2. Означає, що система антикризового управління повинна мати високу адаптивність і гнучкість до вимог зовнішнього й внутрішнього середовищ, що вирішується за допомогою функцій моніторингу, контролю
В. Принцип планованості	3. Припускає створення цілеспрямованої системи, де всі елементи становлять єдиний механізм, спрямований на вирішення загального завдання
Г. Принцип динамізму	4. Пов'язується з можливістю використання безлічі варіантів і технологій досягнення однієї й тієї ж мети, але завдання полягає у відборі ефективних та обґрунтованих з них

Д. Принцип ефективності	5. Забезпечує системі антикризового управління стратегічну орієнтацію і проявляється у тому, що, з одного боку, управлінські рішення повинні бути спрямовані на нейтралізацію локальних кризових процесів, а з іншого боку, носити характер загально-корпоративної антикризової стратегії
-------------------------------	---

Таблиця для відповідей

А_____	Б_____	В_____	Г_____	Д_____
--------	--------	--------	--------	--------

Завдання 2

Пов'язати наведені в таблиці 2 методи виявлення та мобілізації прихованих резервів з їх характеристикою. Заповнити таблицю відповідей, для цього біля заголовної букви, яка відповідає певному методу, поставити відповідну цифру його характеристики (наприклад: А5).

Таблиця 2

Методи виявлення та мобілізації прихованих резервів та їх характеристика

А. Метод емпіричного дослідження	1. Зіставлення основних показників діяльності окремого підприємства з підприємствами-аналогами, які працюють приблизно в однакових умовах господарювання, мають однаковий обсяг та склад ресурсів
Б. Метод внутрішнього порівняльного аналізу	2. Визначення принципово нових технічних, технологічних, управлінських рішень стосовно тих чи інших аспектів діяльності підприємства, які забезпечують раціоналізацію витрат при одночасному збереженні або покращенні їх якісних характеристик та споживчих властивостей
В. Метод зовнішнього порівняльного аналізу	3. Систематичний пошук, вивчення кращої підприємницької практики як у власній, так і у будь-яких інших сферах підприємницької діяльності з метою отримання інформації, корисної для удосконалення власного бізнесу, та на її основі створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу, приведення організації до більш досконалої форми
Г. Метод функціонально- вартісного аналізу	4. Визначення причинно-наслідкових зв'язків між станом окремих напрямів діяльності підприємства та обсягом формування чистого грошового потоку для визначення можливих зон та переліку наявних резервів відновлення платоспроможності

Продовження таблиці 2

Д. Метод бенчмаркінгу	5. Збирання максимально дезагрегованої інформації стосовно витрат та результатів діяльності окремих структурних підрозділів підприємства в цілому та окремих видів операцій (процесів); розробку системи цільових параметрів (нормативів) діяльності структурних підрозділів, виходячи з кращої практики та досягнутих результатів; розробку та впровадження системи контролю та економічного стимулювання дотримання встановлених нормативів
-----------------------------	---

Таблиця для відповідей

А _____	Б _____	В _____	Г _____	Д _____
---------	---------	---------	---------	---------

Завдання 3

У таблиці вміщено вихідні дані для аналізу впливу рентабельності окремих виробів на загальну рентабельність реалізованої продукції підприємства «Омега» за звітний рік.

Таблиця 3

Показники рентабельності продукції підприємства за звітний рік

Вид продукції	Рентабельність <i>i</i> -го виду продукції, %		Частка <i>i</i> -го виду продукції, %	
	план звітнього року	факт звітнього року	план звітнього року	факт звітнього року
А	31,15	34,87	41,7	49,7
Б	29,95	26,17	21,3	18,2
В	27,81	25,15	8,4	12,6
Г	32,18	33,68	6,8	9,6

1. Розрахувати вплив таких факторів на рентабельність реалізованої продукції: рентабельності *i*-го виду продукції та частки *i*-го виду продукції. Результати оформити у вигляді аналітичної таблиці.

2. Зробити висновки.

Розраховані показники оформлюємо у вигляді аналітичної таблиці (табл. 4).

Таблиця 4

Факторний аналіз рентабельності продукції підприємства

Вид прод.	Рентабельність <i>i</i> -го виду продукції, %			Частка <i>i</i> -го виду продукції, %			Вплив на рентабельність реалізованої продукції		
	план	факт	відхил	план	факт	відхил	структура реалізац. (гр. 7 (гр. 2 / 100))	рентаб. виробів (гр. 4 (гр. 6 / 100))	сукупно (гр. 8 + гр. 9)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А									
Б									
В									
Г									

Питання для самостійного опрацювання

1. Розкрити особливості системи антикризового управління підприємством (на прикладах різних підприємств різних країн).
2. Розкрити особливості основних етапів реалізації антикризового управління підприємством (на прикладах різних підприємств різних країн).

Тема 9. Санація та реструктуризація підприємств як засіб антикризового менеджменту

- 9.1 Поняття та зміст санації
- 9.2 Організація санації підприємства
- 9.3 Поняття, види та стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління
- 9.4 Види і порядок проведення реорганізації підприємств

Контрольні питання

1. Розкрити поняття та зміст санації.
2. Описати організацію санації підприємства.
3. Навести поняття, види та стратегію реструктуризації в процесі антикризового управління.
4. Схарактеризувати види і порядок проведення реорганізації підприємств.

Мета заняття: опрацювати теоретичні аспекти санації та реструктуризації підприємств як засобів антикризового менеджменту, опанувати практичні навички з санації та реструктуризації підприємств.

Завдання 1

Пов'язати наведені в таблиці 1 види санаційних заходів з їх характеристикою. Заповнити таблицю відповідей, для цього біля заголовної букви, яка відповідає певному виду, поставити відповідну цифру його характеристики (наприклад: А5).

Таблиця 1

Види санаційних заходів з їх характеристикою

А. Санаційні заходи фінансово-економічного характеру	1. Пов'язані з модернізацією та оновленням виробничих фондів; зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництв; скороченням технологічного часу; поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості; вдосконаленням асортименту продукції, що випускається; пошуком та мобілізацією резервів у сфері виробництва
---	---

Продовження таблиці 1

Б. Санаційні заходи організаційно-правового характеру	2. Відбивають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств
В. Санаційні заходи виробничо-технічного характеру	3. Націлені на створення та фінансування системи перепідготовки кадрів; пошук і пропозиція альтернативних робочих місць; додаткові виплати з безробіття; надання звільненим працівникам позик тощо
Г. Санаційні заходи соціального характеру	4. Спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства; підвищення якості менеджменту; звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур; поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо

Таблиця для відповідей

А _____	Б _____	В _____	Г _____
---------	---------	---------	---------

Завдання 2

Пов'язати наведені в таблиці 2 види реструктуризації з їх змістом. Заповнити таблицю відповідей, для цього від заголовної букви, яка відповідає виду реструктуризації, поставити відповідну цифру його змісту (наприклад: А5).

Таблиця 2

Види реструктуризації та їх зміст

А. Реструктуризація управління	1. Внесення змін до виробничо-господарської сфери підприємства з метою раціоналізації виробничих процесів, зниження рівня витрат, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції і покращення загального стану підприємства
Б. Реструктуризація виробництва	2. Здійснюється з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення підприємства та задоволення в повному обсязі або частково кредиторів шляхом коригування, реструктуризації боргів і капіталу підприємства та (або) зміни організаційно-правової структури боржника
В. Реструктуризація активів	3. Внесення змін в організаційній та управлінській сфері підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності
Г. Фінансова реструктуризація	4. Зміна структури та складу активів балансу (досить часто ці зміни супроводжуються також змінами у складі та структурі пасивів)
Д. Корпоративна реструктуризація	5. Передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті зміну власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб і (або) нову організаційно-правову форму діяльності

Таблиця для відповідей

А _____	Б _____	В _____	Г _____	Д _____
---------	---------	---------	---------	---------

Завдання 3

В таблиці наведено дані, які характеризують діяльність підприємства протягом трьох років.

Таблиця 3

Показники діяльності підприємства

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1. Запаси та витрати (ЗВ)	164,9	357,8	110,2
2. Власні обігові кошти підприємства (ВОК)	139,5	255,6	115,9
3. Власні та залучені обігові кошти підприємства (ВЗК)	239,5	377	157

Необхідно за допомогою балансової моделі оцінити вид джерел фінансування матеріальних оборотних коштів та покриття авансованих витрат, що характеризують фінансову стійкість підприємства за три роки. Зробити висновки.

Визначення фінансової стійкості підприємства оформити у вигляді таблиці (табл. 4).

Таблиця 4

Визначення типу фінансової стійкості підприємства на основі балансової моделі

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1. Запаси та витрати (ЗВ)			
2. Власні обігові кошти підприємства (ВОК)			
3. Власні та залучені обігові кошти підприємства (ВЗК)			
Фінансова стійкість			

Питання для самостійного опрацювання

1. Розкрити особливості проведення санації підприємств як засобу антикризового менеджменту (на прикладах різних підприємств різних країн).

2. Розкрити особливості проведення реструктуризації підприємств як засобу антикризового менеджменту (на прикладах різних підприємств різних країн).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 2-ге видання, стереотипне. Львів : Магнолія 2006, 2019. 283 с.

2. Антикризовий менеджмент : конспект лекцій / уклад. Хоржан О. О.; Державний університет телекомунікацій. К., 2014. 223 с. [Електронний ресурс]. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_920_96709200.pdf

3. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

4. Mocanu Nelu. Analysis of Economic and Management Strategies Applied in Anti-Crisis: The crisis is an opportunity for good managers. Paperback August 6, 2012. 156 p.

5. Crisis Management: Mastering the Skills to Prevent Disasters (Harvard Business Essentials). Harvard Business School Press. Paperback

Допоміжна література

1. Березін О. В., Животенко В. О. Антикризове управління аграрними підприємствами: теорія та механізми реалізації : монографія. Полтава: Дивосвіт, 2014. 188 с.

2. Бєлай С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія Х. : Вид-во НАНГУ, 2015. 349 с.

3. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємства. Суми : Сумський державний університет, 2014. 457 с.

4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : ЦУЛ. 2013. 504 с.

5. Васильєва Т. А., Афанасьєва О. Б. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління : монографія. Суми : Ярославна, 2013. 488 с.

6. Васильєва Т. А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління : монографія. Суми : Ярославна, 2013. 488 с.

7. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Львів : НЛТУ України, 2013. 108 с.

8. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами та витратами : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2013. 320 с.

9. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія. Одеса, 2013. 381 с.

10. Крупка М. І., Рубаха М. В., Барилюк І. В. Стратегії фінансування розвитку бізнес-структур в Україні : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 310 с.

11. Кульчій О. І. Антикризове управління : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.

12. Мельниченко О. А. Управління структурними зрушеннями : підручник. Х. : Оберіг, 2013. 300 с.
13. Орловська О. В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України : збірник наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2015. Вип. 25.2. С. 197–202.
14. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Львів : Магнолія 2006, 2013. 283 с.
15. Пічугіна Т. С., Забродська Л. Д., Забродська Г. І. Розвиток кризи: послідовність та особливості управління на підприємстві // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. Вип. 2. С. 228–240.
16. Птахіна О. М. Антикризове управління : навч.-метод. посіб. для самостійної роботи. Старобільськ : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2017. 164 с.
17. Раєвнева О. В. Моделювання антикризового управління регіоном. Харків : ХНЕУ, 2014. 300 с.
18. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 109–114.
19. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналіт. доп. / Я. А. Жаліло, К. А. Кононенко, В. М. Яблонський [та ін.]; за заг. ред. Я. А. Жаліла. К. : НІСД, 2014. 132 с.
20. Скібіцька Л. Антикризовий менеджмент : навч. посібн. К. : ЦУЛ, 2014. 584 с.
21. Теоретико-методологічні основи регулювання економічних процесів: від кризи до сталого розвитку/ за заг. ред. О. В. Кендюхова. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 217 с.
22. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С., Грабовська І. В. Антикризове управління : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : ЦУЛ, 2012. 448 с.
23. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 302 с.
24. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент : навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
25. Vjerga, Torbjørn. "Foundational issues in risk analysis and risk management: Advancements in the treatment of model uncertainty and deep uncertainty" PhD Thesis UiS. 2016. p. 289
26. Casto, Charles A. "Crisis Management: A Qualitative Study of Extreme Event Leadership". Dissertations, Theses and Capstone Projects. 2014. P. 626
27. International Monetary Fund. World Economic Outlook: Subdued Demand: Symptoms and Remedies. Washington, October. 2016. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/>

28. Maximilian Groh, "Distinction between Anti-Crisis Management and Strategic Management," in Maximilian Groh - Your Business Advisor, May 1, 2016. URL: <https://www.mgroh.eu/blog/anti-crisis-management/distinction-anti-crisismanagement-strategic-management/>

**Посилання на інформаційні ресурси в мережі Інтернет,
відео-лекції, інше методичне забезпечення**

1. Національна бібліотека ім. Вернадського (книжкові видання з антикризового менеджменту) – http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
2. Державна служба статистики України – <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку – <http://www.nssmc.gov.ua/>
4. Агентство «Кредит-Рейтинг» – <http://www.credit-rating.ua/ru/about/common/>
5. Онлайн-курси от ведущих университетов и организаций по финансовому управлению – <https://www.coursera.org/browse/business/finance?languages=en>
6. List of Free Online Financial Management Courses – http://study.com/articles/List_of_Free_Online_Financial_Management_Courses.html
7. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України – <http://www.smida.gov.ua/>
8. Журнал «Financial Times» – <https://www.ft.com/>
9. International Review of Financial Analysis – <http://www.journals.elsevier.com/international-review-of-financial-analysis/>
10. The International Monetary Fund (IMF) – <http://www.imf.org/external/about.htm>
11. The Top 20 Financial & Stock Market Documentaries & Movies – <http://www.liberatedstocktrader.com/top-20-best-financial-stock-market-movies-review/>