

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки та управління
Факультет менеджменту

Антикризове управління
методичні рекомендації
для виконання практичних завдань з дисципліни
для здобувачів вищої освіти
третього освітньо-науково ступеня PhD
спеціальності 073 «Менеджмент»

Миколаїв
2017

УДК 658.016.3

А72

Укладач: Іваненко Т.Я.

Рекомендовано методичною комісією факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету, протокол №1 від 28.08.2017 року.

Рецензенти:

В.В. Лагодієнко — д-р економ. наук, Міжнародний інститут бізнес і права, директор інституту економіки та управління;

О.А. Христенко — канд.екон.наук, доцент кафедри економіки підприємств МНАУ.

Антикризове управління : методичні рекомендації для виконання практичних завдань з дисципліни для здобувачів вищої освіти третього освітньо-науково ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент» / Т.Я.Іваненко. — Миколаїв : МНАУ, 2017.

Методичні рекомендації охоплюють комплекс методів, основних підходів до дослідження кризових явищ у діяльності підприємства, основи організації та інструментарій антикризового управління підприємством, методичні аспекти діагностики кризи розвитку підприємства та загрози банкрутства, основи розробки антикризової програми підприємства, фінансово-економічні аспекти обґрунтування антикризових заходів.

Курс охоплює весь комплекс навчально-методичного забезпечення, необхідного для вивчення дисципліни і відповідає програмі з дисципліни «Антикризове управління».

Для наукових працівників, менеджерів, викладачів, аспірантів вищих навчальних закладів.

ЗМІСТ

| | |
|--------------------------------------------|----|
| ВСТУП | 4 |
| 1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ | 5 |
| 2 ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ | 7 |
| 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ | 15 |
| Питання для самоконтролю | 24 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ | 26 |

ВСТУП

Дисципліна «Антикризове управління» є варіативною для здобувачів вищої освіти третього освітньо-науково ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент».

Мета вивчення дисципліни «Антикризове управління» – 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 дисципліни передбачає поєднання лекційних і практичних занять з самостійною роботою здобувачів.

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

Розподіл часу за модулями, змістовими модулями та форми навчальної роботи студента наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Розподіл часу за модулями для денної форми навчання

| Змістовний модуль | Теми змістовних модулів | Кількість годин | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|--------------|--------|-------------------|-----------------|
| | | Аудиторних | | | | Самостійна робота | Загальний обсяг |
| | | лекції | практичні семінари | консультації | всього | | |
| <u>Змістовний модуль 1</u> Теоретичні аспекти антикризово-го менеджменту | 1. Типологія кризових явищ | 2 | 2 | 2 | 6 | 6 | 12 |
| | 2 Кризові явища в економіці виробничих систем | 1 | 1 | 2 | 8 | 6 | 14 |
| | 3. Економічний механізм управління кризовим станом на підприємстві | 1 | 1 | 4 | 6 | 8 | 14 |
| Всього по модулю 1 | | 4 | 4 | 8 | 20 | 20 | 40 |
| Змістовний модуль 2. Методичні основи діагностики кризи розвитку підприємства та визначення імовірності банкрутства | 4. Діагностика кризових ситуацій на підприємстві | 2 | 2 | 4 | 8 | 6 | 16 |
| | 5. Банкрутство як правовий механізм регулювання діяльності підприємства | 2 | 2 | 4 | 8 | 6 | 16 |
| | 6. Фінансова санація неплатоспроможних підприємств | 2 | 2 | 4 | 8 | 8 | 16 |
| Всього по модулю 2 | | 6 | 6 | 12 | 24 | 20 | 48 |
| <u>Змістовний розділ 3</u> Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством | 7. Стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління | 2 | 2 | 4 | 8 | 10 | 16 |
| | 8. Організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством | 4 | 4 | 4 | 8 | 10 | 16 |
| Всього по модулю 3 | | 6 | 6 | 8 | 16 | 20 | 32 |
| Всього по дисципліні | | 16 | 16 | 28 | 60 | 60 | 120 |

Таблиця 2 - Загальний розподіл годин і кредитів

| Назва змістовного модуля | Кількість годин і кредитів | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------|--------------|
| | год. | кредитів | % |
| Теоретичні аспекти антикризового менеджменту | 40 | 1,3 | 32,5 |
| Методичні основи діагностики кризи розвитку підприємства та визначення імовірності банкрутства | 48 | 1,6 | 40,0 |
| Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством | 32 | 1,1 | 27,5 |
| Всього | 120 | 4,00 | 100,0 |

Таблиця 3 Склад, обсяг і терміни виконання змістових модулів

| Назва змістовного модуля | Кількість годин | Термін виконання |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------|
| Теоретичні аспекти антикризового менеджменту | 40 | Відповідно до робочого навчального плану |
| Методичні основи діагностики кризи розвитку підприємства та визначення імовірності банкрутства | 48 | |
| Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством | 32 | |
| Всього | 120 | x |

2 ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

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

Таблиця 4 - Перелік семінарських та практичних занять

| Назва теми | Програмні питання |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Змістовний модуль 1. Теоретичні та методологічні засади прийняття господарських рішень | |
| Теоретичі та методологічні засади прийняття господарських рішень | Сутність антикризового управління |
| | Поняття банкрутства. |
| | Семінар-дискусія на тему: «Внутрішні і зовнішні фактори криз». |
| Правові основи анти кризисного управління | 2. Термінологія і основні положення Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». |
| | 3. Порядок реалізації реорганізаційних процедур. |
| | 4. Застосування ліквідаційної процедури банкрутство зарубіжних країн». |
| Змістовий модуль 2. Теоретичні та методичні основи впровадження антикризової системи управління на підприємстві | |
| «Механізм і технологія антикризового управління» | Розробка управлінських рішень в антикризовому управлінні. |
| | Напрями фінансового оздоровлення підприємства. |
| | Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства. |
| | Ефективність антикризового управління, антикризової програми |
| «Стратегія і тактика антикризового менеджменту» | Розробка і реалізація антикризової стратегії. |
| | Досвід реорганізації підприємства. |
| | Сутність і передумови реінжинірингу. |
| | Семінар-дискусія на тему: «Особливості розробки положень антикризової програми». |

Таблиця 5 - Перелік тем практичних занять

| Назва змістового модуля | Теми практичних занять |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Змістовий модуль 1. Засади антикризового регулювання | <i>Завдання 1.</i> Підготовка заяви про порушення справи про банкрутство <i>Завдання 2.</i> Підготовка попереднього засідання суду. <i>Завдання 3.</i> Розрахунок прибутковості і вартості капіталу підприємства <i>Завдання 4.</i> Аналіз фінансового стану підприємства <i>Завдання 5.</i> Оцінка платоспроможності підприємства |
| Змістовний модуль 2. Теоретичні та методичні основи впровадження антикризової системи управління на підприємстві | <i>Завдання 6.</i> Діагностика кризового стану підприємства <i>Завдання 7.</i> Технології впровадження антикризових управлінських рішень <i>Завдання 8.</i> Антикризовий моніторинг стану підприємства <i>Завдання 9.</i> Управління персоналом кризового підприємства |

2.1 Плани семінарських занять

ЗАНЯТТЯ 1

ТЕМА 1 *Сутність антикризового управління*

1. Сутність та тенденції розвитку кризових явищ, причини їх виникнення. Глобальні кризи як віддзеркалення глобалізаційних процесів.
2. Характеристика факторів ризикованого розвитку організації.
3. Процес виникнення кризи в організації. Імовірність кризи в тенденції циклічного розвитку організації.

ЗАНЯТТЯ 2

ТЕМА 2 *Поняття банкрутства*

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

ЗАНЯТТЯ 3

ТЕМА 3 *Семінар-дискусія «Внутрішні і зовнішні фактори криз»*

1. Види криз (криза збуту, фінансова криза, криза постачання, організаційна, виробничо-технологічна криза, криза управління персоналом), стадії розвитку
2. Оцінювання схильності підприємства до банкрутства (двофакторна модель оцінювання банкрутства; Z-розрахунок Альтмана; модель на основі рейтингової оцінки (Сайфулін, Кадиков); модель У. Бівера; модель Спрингейта).
3. Стратегічні заходи щодо подолання кризи постачання на підприємстві.

ЗАНЯТТЯ 4

ТЕМА 4. *Термінологія і основні положення Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»*

1. Визначення термінів: арбітражний керуючий, банкрутство, боржник, грошове зобов'язання
2. Законодавство, що регулює провадження у справах про банкрутство
3. Державний орган з питань банкрутства
4. Судові процедури, які застосовуються щодо боржника
5. Оскарження судових рішень у процедурі банкрутства

ЗАНЯТТЯ 5

ТЕМА 5. *Порядок реалізації реорганізаційних процедур*

1. Порядок розгляду справ про банкрутство
2. Заява про порушення справи про банкрутство, порядок прийняття
3. Відзив боржника
4. Повернення, відкликання заяви про порушення справи про банкрутство
5. Відкриття провадження (проваджень) у справі про банкрутство

ЗАНЯТТЯ 6

ТЕМА 6. Застосування ліквідаційної процедури банкрутство зарубіжних країн

1. Законодавства українського та економічно розвинених країн з метою покращення ефективності законодавства України з питань банкрутства

2. Порівняння рейтингових позицій легкості ведення бізнесу України з деякими країнами світу

3. Досвід зарубіжних країн в запобіганні визнання підприємства банкрутом (скорочення тривалості процедури санації; списання боргів або надання інших кредитів для відновлення платоспроможності боржника; збереженню підприємства).

ЗАНЯТТЯ 7

ТЕМА 7. Розробка управлінських рішень в антикризовому управлінні

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 8

ТЕМА 8. Напрями фінансового оздоровлення підприємства

1. Система захисних фінансових механізмів при загрозі банкрутства

2. Основні шляхи фінансового оздоровлення та запобігання банкрутства підприємства

3. Типи процедур і форми фінансового оздоровлення неспроможних підприємств

ЗАНЯТТЯ 9

ТЕМА 9. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства

1. Проведення аналізу фінансового стану організації і виявлення внутрішніх і зовнішніх ресурсів

2. Характеристика розділів фінансового оздоровлення

3. Показники для аналізу фінансового стану організації

ЗАНЯТТЯ 10

ТЕМА 10. Ефективність антикризового управління, антикризової програми

1. Чинники, які визначають ефективність антикризового управління.

2. Антикризове управління як необхідний елемент будь-якого управління: стратегічного, креативного, виробничого, екологічного, фінансового та ін.

3. Система моніторингу кризових ситуацій

ЗАНЯТТЯ 11

ТЕМА 11. Розробка і реалізація антикризової стратегії

1. Характеристика основних етапів розробки антикризової стратегії

2. Групи основних способів підвищення ефективності діяльності підприємств. Оцінка потенційних можливостей підприємства

3. Процес коригування системи **цілей** (бажаних результатів, які сприяють виходу з економічної кризи)

ЗАНЯТТЯ 12

ТЕМА 12. Досвід реорганізації підприємства

1. Вартісна модель реорганізації
2. Зовнішня реорганізація шляхом об'єднання підприємств
3. Відмінності між злиттям та приєднанням підприємств

ЗАНЯТТЯ 13

ТЕМА 13. Сутність і передумови реінжинірингу

1. Сутність реінжинірингу
2. Основні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Визначення сутності технологічного, організаційного та економічного аспектів
3. Принципи та структура реінжинірингу бізнес-процесів для підприємств

ЗАНЯТТЯ 14

ТЕМА 14. Семінар-дискусія на тему: «Особливості розробки положень антикризової програми»

1. Основні положення розроблення антикризової програми.
2. Аналіз вимог, виявлення місця в системі антикризового управління.
3. Уточнення вимог до антикризової програми з метою систематизації інструментів і методів досягнення поставлених цілей.
4. Основні інструменти антикризової програми, які забезпечують її ефективність (інвестиційна, маркетингова та інноваційна політика)
5. Здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення механізму застосування антикризових програм.
6. Формування антикризової програми з диференціюванням залежно від типу антикризового управління разом із цілями антикризової програми.

Як методичну основу відбору антикризових заходів пропонується використовувати сценарійний підхід.

2.2 Практичні задачі й ситуації

1. Підприємство одержало 02.01.2017 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 наращеної суми залежно від виду процентної ставки – простої, складної. $P = 10$ 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 |
| C , 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 капремнти однакові.

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?

15. 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 |

16. 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 |

17. 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.

18. 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).

19. 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.

20. 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 |

21. 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.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Для опанування матеріалу дисципліни «Антикризове управління» окрім лекційних та практичних занять значну увагу необхідно приділяти самостійній роботі. Під час такої роботи здобувач 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 здобувачів і формує навички практичного застосування отриманих знань.

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

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

Таблиця 6 – Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

| Назва теми | Зміст самостійної роботи студентів | Форми контролю СР |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Змістовий модуль 1. Теоретичні та методологічні засади прийняття господарських рішень | | |
| <i>Тема 1.</i> Основи антикризового менеджменту | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до <i>семінарського заняття</i> , огляд теоретичного матеріалу з теми «Внутрішні і зовнішні фактори криз» | Презентація результатів |
| <i>Тема 2.</i> Правові основи антикризового | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Виконання <i>індивідуальних завдань</i> «Підготовка заяви про порушення справи про банкрутство» | Захист індивідуального завдання |
| <i>Тема 3.</i> Діагностика економічного | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, підготовка до контрольної роботи за темами 1-3. Виконання <i>індивідуальних</i> | Письмова контрольна робота за |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| стану підприємства та оцінка перспектив неплатоспроможності | завдань «Розрахунок прибутковості і вартості капіталу підприємства», «Аналіз фінансового стану підприємства», «Оцінка платоспроможності підприємства» | темами 1-3. Захист індивідуального завдання |
| Змістовий модуль 2 Теоретичні та методичні основи впровадження антикризової системи управління на підприємстві | | |
| Тема 4. Механізм і технологія антикризового управління | Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до <i>семінарського заняття</i> з теми «Розробка управлінських рішень ванткризовому управлінні», виконання <i>індивідуального науково-дослідного завдання</i> (ІНДЗ) «Аналіз фінансової стійкості підприємства і його готовності до кризи» | Презентація результатів |
| Тема 5. Стратегія і тактика антикризового менеджменту | Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до практичного заняття, підготовка до <i>семінарського заняття</i> з теми «Особливості розробки положень антикризової програми». Виконання <i>індивідуального завдання</i> «Підготовка бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства» | Презентація результатів. Захист індивідуального завдання |
| Тема 6. Організація оцінки майна боржника при проведенні антикризових процедур | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, підготовка до <i>тестування</i> . Виконання <i>індивідуального завдання</i> «Оцінка вартості майна підприємства на основі різних методів (прибуткового, витратного та методу ринкових порівнянь)» | Захист індивідуального завдання |
| Тема 7. Управління персоналом підприємства в кризових умовах | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Виконання <i>індивідуальних завдань</i> «Діагностика стійкості до стресів у робітників підприємств», «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки» | Захист індивідуального завдання. |

ТЕСТИ

1. Основні ознаки кризової ситуації з погляду фінансової стійкості:

- а) порушення пропорційності активів і пасивів,
- б) абсолютна ліквідність балансу,
- в) збільшення заборгованості підприємства по зобов'язаннях,
- г) високий рівень платоспроможності,
- д) ріст доходів,
- е) падіння прибутковості підприємства.

2. До якого виду реакції підприємства на його кризовий стан відноситься різке скорочення всіх видів витрат, закриття, розпродаж підрозділів, обладнання:

- а) наступальна тактика;
- б) захисна тактика;
- в) вижидальна тактика;
- г) оборонна тактика.

3. В яких ситуаціях може використовуватися реструктурування підприємств:

- а) в умовах, коли підприємство знаходиться в стані глибокої кризи;
- б) в мовах, коли теперішній стан підприємства можливо визначити як задовільний;
- в) коли масштаби діяльності підприємства зростають швидкими темпами;
- г) в умовах, коли підприємство знаходиться на межі банкрутства;

4. Визначити характеристику кризи зростання.

- а) радикальне порушення нормативної і збутової діяльності на основі існуючого технологічного потенціалу;
- б) зрив в досягненні окремих конкретних цілей функціонування підприємства;
- в) банкрутство, повна втрата здібність до виживання;
- г) скорочення частки підприємства на ринку.

5. Які рішення приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відображає актуальний стан виробничої системи в умовах нестатку часу.

- а) стратегічні рішення;
- б) тактичні рішення;
- в) оперативні рішення;
- г) виконавчі рішення.

6. Який етап антикризового управління характеризується наростанням інтенсивності негативних дій, які ведуть до швидкого банкрутства підприємства.

- а) запобігання кризи;
- б) недопущення кризи;
- в) вихід з кризи;
- г) попередження кризи.

7. Визначити основний фактор успіху подолання кризової ситуації.

- а) глибокий аналіз причин кризової ситуації;
- б) атестація кадрів;
- в) вдосконалення структури підприємства;
- г) заходи щодо підвищення платоспроможності підприємства.

8. Що з нижченазваного є внутрішніми причинами кризового стану підприємства:

- а) дефіцит фінансових ресурсів;
- б) відсутність стратегії розвитку;
- в) конкурентоспроможний асортимент продукції;
- г) недостатня інформаційна система управління;
- д) надлишок виробничих потужностей, застаріле устаткування та технологія;
- е) недостатня кількість менеджерів.

9. Система управління включає:

- а) методологію управління, б) керівні кадри, в) процес управління,
- г) структуру управління, д) машини й устаткування, е) техніку управління.

10. За яким критерієм реструктуризаційні перетворення поділяються на превентивні та кризові:

- а) за метою; б) за рівнем перетворень;
- в) за функціональним змістом; г) за причиною ініціювання.

11. Реінжинірінг - це:

- а) це різке покращення результатів діяльності підприємства за рахунок реструктурування та оновлення підприємства;
- б) це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування управлінських процесів, щоб різко покращити результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність;
- в) це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів, щоб різко, стрімко покращити результативні показники діяльності підприємства;
- г) це перепроєктування господарських процесів, щоб різко покращити результати його діяльності та отримати довгострокові конкурентні переваги.

12. До якої моделі виходу з кризової ситуації відноситься швидке реагування і спроможність швидко скоротити втрати.

- а) реактивне управління; б) активне управління;
- в) планове управління; г) антикризове управління.

в В яких умовах кризи керівництво підприємства звертається до стратегічних мір.

- а) слабкі сигнали виникнення неблагополучних тенденцій в зовнішньому і внутрішньому середовищу; б) можливості підтримання конкурентної переваги підприємством вичерпані;
- в) підприємство продовжує зазнавати збитків незважаючи на режим економії; г) підприємство діє в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

в Хто з учених запропонував в кризовій ситуації використовувати управління націлене на результати.

- а) Питер Друкер; б) Дуглас Макгрегор. в) М. Портер; г) У.Тейлор.

15. Визначити, які заходи виконуються для відновлення структури балансу.

- а) ліквідація лишків запасів і незавершеного виробництва;
- б) створення комунікаційної мережі і нетрадиційних засобів зв'язку;
- в) сканування внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- г) заходи щодо зростання обсягів продажу, рентабельності підприємства.

16. Реорганізація юридичної особи може здійснюватися в формі:

- а) злиття; б) приєднання; в) єднання г) поділу; д) виділення; е) перетворення.

17. Які напрямки росту виділяє Ф. Котлер:

- а) інтенсивний; б) інтеграційний; в) альтернативний; г) стабілізаційний; д) диверсифікаційний.

У відповідності з Господарським кодексом України виділяють наступні організаційно – правові форми об'єднань підприємств:

- а) холдинг; б) асоціація; в) концерн; г) консорціум; д) корпорація; е) фінансово – промислова група.

19. Які з нижченазваних закордонних концепцій можуть бути використані при реструктуруванні вітчизняних підприємств:

- а) реструктурування на основі створення “бізнес – одиниць”; б) концепція “ключової компетентності”; в) концепція “мінімалізму”;
- г) концепція “конкурентоспроможного підприємства”; д) концепція “досконалого підприємства”; е) концепція “максималізму”.

20. До основних етапів структурних перетворень відносяться:

- а) реалізація нових структур; б) координація структурних параметрів;
- в) визначення цілей, концепції перетворень;
- г) аналіз причин кризи підприємства та оцінка можливостей реструктурування;
- д) контроль проведення структурних перетворень; е) визначення варіантів структурної перебудови. Вибір організаційної стратегії.

21. Які складові внутрішнього середовища підлягають аналізу при розробці концепції та заходів організаційного реструктурування:

- а) структура та організація; б) виробництво; в) споживачі; г) маркетинг; д) фінанси, облік та планування; е) кадри; ж) конкуренти.

22. Що включає в себе аналіз зовнішнього середовища:

- а) аналіз макросередовища; б) аналіз міжнародних тенденцій;
- в) аналіз маркетингового середовища; г) аналіз мікросередовища.

23. Кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює наступні процеси: а) наймання, навчання, пересування кадрів; б) оцінка результатів праці та стимулювання;

- в) оцінка психологічного клімату в колективі;
- г) взаємодія менеджерів та робітників;
- д) відносини між робітниками.

24. Конкурентні позиції підрозділу оцінюються за наступними показниками: а) частка ринку, рентабельність; б) стійкий ринок збуту, технологічна автономність;

в) інноваційний потенціал, ступінь привабливості товарної марки; г) конкурентоспроможність продукції, потенціал рентабельності;

д) характеристика продукції, конкурентоспроможність її за ціною та якістю;

25. Ступінь передбачуваності кризових явищ і ситуацій залежить:

а) тільки від зовнішніх чинників, що не залежать від суб'єкту управління,

б) тільки від внутрішніх чинників, що залежать від суб'єкту управління,

в) від зовнішніх чинників, таких як політика держави щодо формування економічної інфраструктури і інш. і від внутрішніх чинників, таких як нестача фінансових коштів на модернізацію обладнання, низький рівень кваліфікації кадрів, нестача джерел достовірної інформації і ін.

26. Найбільша кількість кризових явищ спостерігається на:

а) мікрорівні, б) макрорівні.

27. Згідно з Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», банкрут це:

а) боржник, неспроможність якого виконати свої грошові зобов'язання встановлена арбітражним судом,

б) суб'єкт підприємницької діяльності, неспроможний виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі зобов'язання по сплаті податків і зборів (обов'язковий платежів), протягом трьох місяців після встановленого терміну їх сплати.

28. Фінансові причини банкрутства підприємств:

а) порушення фінансової стійкості підприємства, що перешкоджає нормальному здійсненню його господарської діяльності,

б) незбалансованість, в рамках тривалого періоду часу, об'ємів грошових потоків,

в) стабільна платоспроможність підприємства протягом тривалого періоду.

29. Наслідки діяльності фінансово-неспроможних підприємств для розвитку економіки країни наступні:

а) дані підприємства генерують фінансові ризики для успішно працюючих підприємств, б) дані підприємства сприяють зростанню потенціалу економічного розвитку країни,

в) дані підприємства сприяють формуванню прибуткової частини державного бюджету країни і позабюджетних фондів,

г) дані підприємства знижують загальну норму прибутку на капітал, що використовується в сфері підприємництва, шляхом неефективного використання наданих кредитних ресурсів в товарній і грошовій формах,

д) дані підприємства генерують скорочення чисельності робочих місць і кількості зайнятих в суспільному виробництві, посилюючи соціальну напруженість в країні.

30. Реальне банкрутство це:

- а) помилкове оголошення підприємством про свою неспроможність і з метою введення в оману кредиторів для отримання від них відстрочки виконання своїх кредитних зобов'язань або знижки з суми кредитної заборгованості,
- б) повна нездатність підприємства відновити в майбутньому періоді свою фінансову стійкість і платоспроможність внаслідок реальних втрат капіталу, що використовується,
- в) стан неплатоспроможності підприємства, викликаний істотним простроченням його дебіторської заборгованості.

Н. Ліквідаційний баланс підприємства-банкрота це:

- а) баланс, складений ліквідаційною комісією до реалізації необхідної частини активів підприємства і до повного задоволення всіх вимог кредиторів,
- б) баланс, складений ліквідаційною комісією після реалізації необхідної частини активів підприємства і повного задоволення всіх вимог кредиторів, який передається в арбітражний суд.

А. З метою своєчасного використання можливостей нейтралізації кризових явищ, діагностика кризових явищ в фінансовій діяльності підприємства повинна здійснюватися: а) на стадії розширення кризових явищ, який виникають з кожним новим господарським циклом підприємства, б) на ранній стадії кризових явищ.

А. Процес формування системи цілей виходу підприємства з кризового стану включає наступне:

- а) усунення неплатоспроможності підприємства,
- б) ослаблення фінансової стійкості підприємства,
- в) досягнення фінансової рівноваги підприємства в короткостроковій перспективі,
- г) зміна фінансової стратегії з метою сповільнення економічного зростання підприємства.

А. До ендогенних чинників кризового фінансового розвитку відносяться наступні:

- а) внутрішній ринок, б) фондовий ринок, в) політичні чинники, г) маркетинг.
- д) диверсифікація асортименту продукції, е) структура поточних витрат,

С. Експрес-діагностика банкрутства характеризує:

- а) систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, здійснювану на базі даних фінансового обліку по стандартних алгоритмах аналізу,
- б) систему періодичної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, здійснювану на базі даних оперативного обліку.

Т. Система спостереження «кризового поля» представлена наступними об'єктами:

- а) чистий грошовий потік підприємства, б) оперативні дані про збут продукції, в) склад активів підприємства,

- г) дані про облік витрат виробничих запасів по окремих складах підприємства,
- д) склад фінансових зобов'язань по терміновості погашення, е) структура капіталу підприємства, ж) склад поточних витрат підприємства.

С. Нормативний аналіз неплатоспроможності підприємства заснований на:

- а) описі фінансової звітності в різних розрізах, призначений для зовнішніх користувачів,
- б) порівнянні фактичних результатів діяльності підприємства з очікуваними, розрахованими по бюджету, застосовується при внутрішньому аналізі і аудиті.

38. Система експрес діагностики банкрутства забезпечує:

- а) раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і дозволяє вжити заходів по їх нейтралізації,
- б) остаточну діагностику банкрутства підприємства,
- в) проміжну оцінку кризового стану підприємства.

39. Для визначення імовірності банкрутства Е.Альтман застосував:

- а) факторний статистичний аналіз, б) горизонтальний аналіз, в) вертикальний (структурний) аналіз.

40. Імовірність банкрутства оцінюється як «дуже висока» в тому випадку, коли рівень значення коефіцієнта імовірності банкрутства по моделі Альтмана має значення:

- а) 1,8 і менше, б) від 1,81 до 2,7 в) від 2,71 до 2,9 г) від 3 і вище.

41. Фундаментальна діагностика заснована на використанні наступних методів:

- а) ситуаційного аналізу, б) факторного аналізу і прогнозування, в) статистичного методу.

42. Основними цілями фундаментальної діагностики банкрутства є:

- а) поглиблення результатів оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, отриманих в процесі експрес діагностики,
- б) експрес-діагностика фінансового становища підприємства,
- в) підтвердження отриманої попередньої оцінки масштабів кризового фінансового становища,
- г) прогнозування розвитку окремих чинників, що генерують загрозу банкрутства підприємства і їх негативних наслідків,
- д) оцінка і прогнозування спроможності підприємства до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок зовнішніх джерел.

43. Кореляційний аналіз, в рамках проведення комплексної фундаментальної діагностики кризового фінансового становища, використовується для:

- а) для визначення структури капіталу підприємства,
- б) для визначення якості дебіторської заборгованості,
- в) визначення ступеня впливу окремих чинників на характер кризового фінансового розвитку підприємства.

44. SWOT- аналіз полягає в:

- а) визначенні маркетингової стратегії підприємства на довгострокову перспективу, б) у визначенні короткострокової платоспроможності підприємства,
- в) в дослідженні характеру сильних і слабких сторін підприємства в розрізі окремих внутрішніх (ендогенних) чинників, а також позитивного або негативного впливу окремих зовнішніх (екзогенних) чинників, що обумовлює кризовий фінансовий розвиток підприємства.

45. Прогнозування спроможності підприємства до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу дозволяє:

- а) оптимізувати структуру капіталу підприємства,
- б) забезпечити інкасацію дебіторської заборгованості,
- в) забезпечити зростання чистого грошового потоку, знизити загальну суму фінансових зобов'язань, г) забезпечити зростання поточних витрат і коефіцієнта операційного леверіджа,
- д) знизити рівень фінансових ризиків в своїй діяльності,
- е) домогтися позитивних змін інших фінансових показників, незважаючи на негативний вплив окремих чинників.

46. До екзогенних чинників кризового фінансового розвитку відносяться наступні:

- а) загальноекономічні чинники (інфляція, податкова система, платіжний оборот, безробіття і ін.),
- б) фінансова стратегія, в) вартість капіталу,
- г) частка позикового капіталу, д) інвестиційні ресурси.

47. Аналіз фінансової стійкості підприємства включає визначення і оцінку рівня наступних коефіцієнтів:

- а) коефіцієнта поточної ліквідності, б) коефіцієнта автономії,
- в) коефіцієнта фінансового важеля, г) коефіцієнта фінансової залежності,
- д) коефіцієнта оборотності капіталу.

48. Для кризи економіки характерний:

- а) спад виробництва, б) економічне зростання

49. Поняття «криза» пов'язане з поняттям:

- а) прибутковість, б) ризик, в) ліквідність.

50. Основними оцінними критеріями антикризового управління підприємством є:

- а) аналіз ситуацій і тенденцій, б) оцінка динаміки продуктивності праці,

- в) оцінка діяльності конкурентів і контрагентів, г) оцінка ефективності банківської системи, д) оцінка ефективності виробництва, е) оцінка досконалості законодавчої бази,
- ж) досконалість методики оцінки кризових ситуацій.

51. Антикризове управління це:

- а) управління, що передбачає нарощування обсягів виробництва більш швидкими темпами в порівнянні з ростом середньорічної вартості основних виробничих фондів,
- б) управління, що передбачає прогноз кризи, аналіз його симптомів і заходу для зниження негативних наслідків,
- в) управління, що передбачає прогноз фінансових результатів з урахуванням впливу позитивних і негативних факторів.

52. Основними положеннями антикризового управління є:

- а) кризи можна передбачати, б) кризи можна прискорювати чи відсувати,

- в) кризи не мають потреби в управлінні ними, г) кризи можуть бути розраховані математично, д) кризи, у певній мері, є керованими,
е) управління кризовими процесами дозволяє мінімізувати негативні наслідки.
в) кризи не мають потреби в управлінні ними, г) кризи можуть бути розраховані математично, д) кризи, у певній мері, є керованими,
е) управління кризовими процесами дозволяє мінімізувати негативні наслідки.

Питання для самоконтролю

1. Поняття кризи, кризової ситуації.
2. Ознаки кризових явищ.
3. Причина виникнення кризових ситуацій.
4. Критерії класифікації кризових явищ.
5. Класифікація кризових явищ на мікрорівні.
6. Класифікація кризових явищ на макрорівні.
7. Системні параметри визначення кризових ситуацій.
8. Симптоми системної кризи.
9. Характеристика потенційної, прихованої та реальної криз.
10. Поняття стратегічної та локальної криз.
11. Поняття кризових явищ в економіці підприємства та їх ознаки.
12. Класифікація екзогенних факторів стану підприємства.
13. Класифікація ендогенних факторів стану підприємства.
14. Поняття циклічності економічного розвитку.
15. Теорія циклічного розвитку М. І. Туган-Барановського.
16. Теоретичні розробки циклічного розвитку М. Д. Кондратьєва.
17. Короткі цикли розвитку економіки Дж. Кейнса.
18. Поняття конкурентоспроможності підприємств у ринковій економіці.
19. Поняття платоспроможності та ліквідності підприємства.
20. Характерні риси економічного механізму виникнення кризового становища підприємства.
21. Схема дії механізму виникнення кризового становища підприємства.
22. Визначення мети антикризового менеджменту.
23. Поняття конкурентних переваг підприємства.
24. Життєвий цикл конкурентних переваг підприємства.
25. Класифікація зовнішніх факторів можливих змін конкурентного статусу підприємства.
26. Класифікація внутрішніх факторів зміни конкурентного статусу підприємства.
27. Організація розробки стратегічного плану підприємства (алгоритм).
28. Поняття місії, концепції, мети діяльності підприємства.
29. Поняття соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва.
30. Сутність, функції та вигоди стратегічного планування.
31. Вплив стратегії на успіх підприємництва.

32. Вплив вибору місії на діяльність підприємств різних організаційних форм.
33. Визначення впливу зовнішніх загроз на діяльність підприємства.
34. Визначення стратегічних альтернатив у діяльності підприємства.
35. Значення стратегічного планування для організації антикризового менеджменту.
36. Поняття та характеристики економічної кон'юнктури.
37. Характеристика кризи, депресії, пожвавлення, підйому.
38. Мета і завдання прогнозування економічної кон'юнктури.
39. Методи прогнозування економічної кон'юнктури у процесі антикризового менеджменту.
40. Концепція контролінгу.
41. Характеристика оперативного контролінгу.
42. Характеристика стратегічного контролінгу.
43. Основні завдання менеджера в умовах кризової ситуації.
44. Організація експрес-аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства.
45. Аналіз стану менеджменту на підприємстві.
46. Завдання антикризового менеджменту.
47. Основні принципи антикризового менеджменту.
48. Витрати на антикризові заходи, кількісне оцінювання досягнення бажаного результату.
49. Створення інформаційної мережі для подолання кризових явищ.
50. Функціональні обов'язки менеджерів антикризових груп.
51. Етапи впровадження заходів антикризового менеджменту.
52. Механізм сприйняття кризових ситуацій на різних рівнях управління.
53. Профілактичні (передкризові) заходи фінансово-виробничої діяльності.
54. Роль і значення інноваційних заходів для подолання кризових явищ.
55. Роль і значення диверсифікації виробництва як напряму антикризового управління.
56. Роль і значення зовнішнього та внутрішнього моніторингу в системі антикризового менеджменту.
57. Завдання і стиль менеджменту у кризових ситуаціях.
58. Створення та підготовка спеціалістів і менеджерів антикризових груп.
59. Інформаційно-аналітична функція антикризових груп.
60. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів антикризових груп

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акперов И. Г. Антикризисное управление предприятием: проблем. Трансфер инновационных технологий: готовность, препятствия, возможности / И.Г. Акперов, А.В. Петрашов // Инновации. – 2008. - № 5. - С. 106.
2. Антонюк Л.Л. Инновации: теория, механизм разработки та комерціалізації: Монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Піручник, В.С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
3. Єрмощенко М.М. Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національного господарства : моногр. / М.М. Єрмощенко, С.А. Єрохін, В.М. Шандра. - К. : НАУ. - 2008. - 215 с.
4. Захарченко В.Р. Инновационная система региона / В.Р.Захарченко, Н.Н. Меркулов/ Одесса : Наука и техника, 2005. - 113 с.
5. Инновационный менеджмент: концепции, стратегии и механизмы инновационного развития : учеб. пособ. под. ред. В.М. Анынина, А.А. Даіаєва. - М. : Дело, 2006. - 584 с.
6. Інноваційна політика : підручник / Л.І. Федулова, А.А. Мазаракі, Г.О. Андрощук. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. - 604 с.
7. Інструкція, щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 1-інновация «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства» від № 361 01.10.2008 р. Нет источника
8. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Геєць, В. Семиноженко. – Харків : Константа. - 2006. – 245 с.
9. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
10. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура М. Кастельс ; под. науч. ред. О.И. Шкаратана. М. : ГУВШЭ, 2000.- 412 с.
11. Кузьмин О. Кластер как фактор инновационного развития предприятий и территориальных образований / О. Кузьмин . - 2010. - № 2 С. 14. Нет названия журнала
12. Доусон Р. Уверенно принимает решение: Как научиться принимать правильные решения в бизнесе и жизни / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 1996
13. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення / Д. Дерлоу. - К. : Наукова думка, 2001. страницы

Навчальне-методичне видання

Іваненко Тетяна Яківна

Методичні рекомендації
для виконання практичних завдань
з дисципліни «Антикризове управління»
для здобувачів вищої освіти третього освітньо-науково ступеня PhD
спеціальності 073 «Менеджмент»

укладач: Т.Я.Іваненко

Формат 60x84/16 Ум. друк. арк. 1,2.
Тираж прим. Зам. № __

Надруковано у видавничому відділі Миколаївського національного аграрного університету 54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе,9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.