



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»**

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Бізнес-адміністрування»
денної форми навчання

Харків
2019

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Антикризове управління» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» денної форми навчання / уклад. І. А. Вовк. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 65 с.

У к л а д а ч І. А. Вовк

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 5 від 14.05.2019 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

В умовах тривалого кризового і посткризового стану української економіки та мінливої ринкової кон'юнктури питання антикризового управління, які перебувають на перетинанні менеджменту, економіки, права, публічного управління, є важливою складовою менеджерської освіти. Оволодіння матеріалом з цих питань дозволяє студентам усвідомити і в майбутньому поєднати різні елементи управлінської діяльності для забезпечення позитивного практичного результату роботи за фахом.

У межах освітніх програм із менеджменту акцент робиться на розумінні викликів, які постають перед управлінським підрозділом підприємства у зв'язку із завданням попередження і подолання кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання. Навчальна дисципліна «Антикризове управління» формує уявлення про специфічні риси криз, які виникають на підприємстві (фінансова криза, криза постачання і криза збуту, організаційна криза), надає рекомендації щодо дій, які входять до компетенції антикризового менеджера і підпорядкованих йому фахівців, починаючи з діагностики стану підприємства і закінчуючи діями, які вчиняються за неплатоспроможності підприємства. Саме тому названа дисципліна є важливим етапом опанування менеджменту як різновиду практичної діяльності.

Курс антикризового управління складається з двох модулів. Перший охоплює вступну теоретичну частину, вчення про життєвий цикл підприємства, кризові явища у діяльності підприємства, а також діагностування стану підприємства. Другий модуль присвячено питанням фінансової кризи, криз постачання і збуту, організаційної (інституційної), кадрової криз, проблемам неспроможності підприємства та антикризового управління в умовах відновлення платоспроможності підприємства або його ліквідації. На практичні заняття виносяться вісім тем, які узагальнюють основні питання курсу з акцентом на їх практичній складовій. Наприкінці містяться питання до іспиту.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань

для самостійної роботи: формулювання відповідей на питання теоретичні і тестові для самоконтролю, розв'язання практичних завдань, написання есе, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. Теоретичні аспекти кризових явищ в економіці

План

1. Теорії економічних криз.
2. Причини виникнення кризових явищ в економіці.
3. Види економічних криз. Кризи на макро- та мікрорівнях.
4. Поняття, мета і об'єкт антикризового управління.
5. Критерії ефективності антикризового управління.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке економічна криза?
2. Які теорії економічних криз Вам відомі?
3. У чому переваги і недоліки теорій економічних криз, які пояснюють останні виходячи з економічних або неекономічних чинників?
4. У чому особливості економічних криз на макро- та мікроекономічному рівнях?
5. Що таке антикризове управління?
6. Що є об'єктом антикризового управління?
7. Чим відрізняється антикризове публічне управління від антикризового управління на підприємстві?
8. Які критерії ефективності антикризового управління можна виокремити?
9. Фінансово-економічний та організаційно-структурний підходи до антикризового управління: сутність і відмінності.

10. Особливості антикризового управління залежно від галузей господарювання.

Практичні завдання

1. У зв'язку з падінням світових цін на пшеницю аграрні підприємства потерпають від кризи збуту, яка переростає у фінансову кризу. Держава вирішує запровадити низку заходів на підтримку галузі. Які, на Вашу думку, економічні, організаційні та адміністративні заходи є доречними? На чому саме держава має акцентувати свою увагу (стимулювання внутрішнього попиту, податкові пільги, зниження митних тарифів тощо)?

2. Наведіть декілька прикладів виробництва товарів і послуг, які були надзвичайно успішними і користувались попитом у минулому, проте через науково-технічний прогрес, зміну ринку та інші фактори втратили свою актуальність та занепали. Що, на Ваш погляд, має робити держава стосовно фірм, які у зв'язку з цим потрапили у кризове становище? А щодо працівників цих фірм?

3. Через перевиробництво і відсутність попиту на морально застарілу продукцію у країні закриваються заводи з виробництва електротоварів і обчислюваної техніки. Натомість економіка країни, де це відбувається, починає тяжіти до сільськогосподарського виробництва, оскільки агропродукція користується стабільним попитом і достатньо дешевою робочою силою для її виробництва. Які загрози несе така ситуація? Чи варто зберігати згадане вище виробництво обчислюваної техніки? Якщо так, то які антикризові заходи необхідні?

4. Напишіть есе на одну з тем:

- Причини економічної кризи в Україні у 2014–2015 роках.

- Галузі, які найбільше потерпали від економічної кризи 2014–2015 років в Україні.

5. Розгляньте Закон України «Про внесення змін до деяких законів України з метою подолання негативних

наслідків фінансової кризи» від 23.06.2009 р. № 1533-VI. Дайте оцінку ефективності застосованих державою заходів у контексті економічної ситуації, в якій Закон ухвалювався.

6. Розгляньте Закон України «Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва» від 25.12.2008 р. № 800-VI. Дайте оцінку ефективності застосованих державою заходів у контексті економічної ситуації, в якій Закон ухвалювався. Чи вважаєте Ви заходи, перелічені у ньому, достатньо ефективними?

Тестові питання

1. Метою антикризового управління на підприємстві є:

- а) ліквідація підприємства;
- б) нейтралізація найбільш небезпечних загроз, які призводять до кризового стану;
- в) виявлення винуватих у кризі менеджерів чи працівників;
- г) дослідження криз.

2. Об'єктом антикризового управління є:

- а) кризові явища та навколишні умови;
- б) менеджери, які реалізують антикризові заходи;
- в) антикризові заходи;
- г) жодне з вищеназваного.

3. Вкажіть, що з наведеного становить рівні антикризового управління:

- а) макрорівень, тобто національна економіка загалом;
- б) мезорівень, тобто рівень галузей народного господарства;
- в) мікрорівень, тобто рівень окремих суб'єктів господарювання;
- г) усе перераховане.

4. Фінансово-економічний підхід до управління кризою

пов'язаний з:

- а) характеристикою підприємства як мережі контрактів;
- б) характеристикою антикризового управління як системи фінансування підприємства;
- в) характеристикою економічних криз як таких, що не пов'язані з соціальними кризами;
- г) характеристикою криз як одночасно і економічних, і фінансових.

5. *Організаційно-структурний підхід до управління кризою пов'язаний з:*

- а) характеристикою антикризового управління як системи змін у внутрішній структурі підприємства;
- б) розглядом підприємства як об'єкта адміністративного впливу з боку держави;
- в) розглядом підприємства як управлінської структури, яка характеризується вертикальними і горизонтальними внутрішніми і зовнішніми зв'язками;
- г) жодне з переліченого не є правильним.

6. *Визначте, що з наведеного є найточнішим:*

- а) економічні кризи не пов'язані із соціальними кризами;
- б) економічні кризи відображають гострі протиріччя в глобальній, національній економіках, економіці окремих галузей чи підприємств;
- в) наслідком будь-якої кризи є покращення економічної ситуації;
- г) економічні кризи ніколи не бувають передбачуваними.

7. *Вкажіть, які з наведених нижче теорій пояснюють циклічний розвиток економіки економічними чинниками і фокусуються на неекономічних причинах економічних криз на підприємстві:*

- а) теорії, які вбачають природу економічних криз у перевищенні виробництва засобів виробництва над виробництвом споживчих товарів;
- б) теорії, які вбачають причину криз у природних

явищах чи техногенних катастрофах;

в) теорії, які пов'язують виникнення криз з надто швидким зростанням темпів промислового чи іншого виробництва;

г) теорії, які привертають увагу до порушення грошового обігу.

8. *Теорії, які пояснюють циклічний розвиток економіки і виникнення економічних криз, поділяються на:*

а) ті, що акцентують увагу на економічних і неекономічних чинниках циклічного розвитку;

б) ті, що акцентують увагу на політичних і неполітичних чинниках розвитку економіки;

в) ті, що доводять і заперечують циклічність розвитку економіки;

г) жодна з представлених класифікацій не є правильною.

9. *Однією з причин циклічних коливань економіки є:*

а) природа людини;

б) старіння людства;

в) руйнування політичного порядку;

г) зміна технологічного укладу суспільства.

10. *Залежно від наслідків ефективність антикризового управління на підприємстві поділяється на:*

а) економічну і соціальну;

б) природну і технологічну;

в) позитивну і негативну;

г) об'єктивну і суб'єктивну.

Список рекомендованої літератури

Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2003. 504 с.

Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2013. 108 с.
URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2013.pdf

Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 288 с.

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

Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самот. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.

Скібіцький В. О. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 568 с.

Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.

Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.

Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. 236 с.

Методичні поради

Підготовка до першого питання вимагає звернення до теорій виникнення економічних криз. Слід зосередитися на теоріях, які пояснюють економічні кризи з огляду на економічні чинники. Необхідно згадати теорії циклічного розвитку економіки, у тому числі ті, що пов'язують кризи з порушенням рівноваги між виробництвом і споживанням, теорії, які роблять

акцент на швидких темпах зростання промислового виробництва, що має наслідком зниження цін на споживчі товари, що, у свою чергу, веде до скорочення попиту на засоби виробництва і негативно впливає на розвиток промисловості, теорії, які вбачають причини економічних криз у порушенні грошового обігу, тощо. Далі варто розглянути теорії, які пояснюють економічні кризи як результат дії неекономічних (природних, психологічних, політичних) факторів.

При опануванні другого питання належить проаналізувати більш детально причини кризових явищ в економіці, спираючись на методологію, розроблену у межах різних теорій, згаданих вище. Зокрема, можна розрізнити об'єктивні і суб'єктивні, виробничі і невиробничі, природні і техногенні, внутрішні і зовнішні причини їх виникнення. Доцільно звернути увагу, як ці чинники впливають на розгортання кризових явищ на макро-, мезо- і мікроекономічному рівнях.

Готуючись до третього питання, потрібно пам'ятати, що економічні кризи можна класифікувати за різними критеріями: масштабом дії, причинами, проявами, рівнем економіки, на якому відбуваються кризові явища. Варто враховувати, що економічні кризи є як причиною, так і наслідком соціальних і політичних криз. Так, економічна криза може як провокувати соціально-економічне невдоволення, протести, революцію, так і бути наслідком цього, особливо якщо зазначене перейшло в активну чи навіть насильницьку фазу.

При відповіді на четверте питання необхідно розглянути загальні засади теорії антикризового управління, зокрема риси антикризового управління як менеджерської діяльності, звернувши увагу на ризики як об'єкт управління, його мету (запобігання чи подолання кризових явищ), тощо. Варто виділити рівні антикризового управління (глобальний, макрорівень, мезорівень, мікрорівень) та дати характеристику відмінностей об'єкта антикризового управління, його цілей і завдань.

Відповідаючи на п'яте питання, слід охарактеризувати

ефективність антикризового управління; виокремити види ефективності антикризового управління залежно від результату, сфери, методу розрахунку, підходу до оцінки тощо; зазначити ефекти успішного антикризового управління, у тому числі: дифузний, резонансний, мобілізуючий, синергетичний тощо.

Тема 2. Життєвий цикл підприємства і питання антикризового управління

План

1. Поняття життєвого циклу підприємства.
2. Стадії життєвого циклу підприємства.
3. Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства.
4. Попередження кризових явищ у діяльності підприємства.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке життєвий цикл підприємства?
2. З яких стадій складається життєвий цикл підприємства?
3. Які економічні показники використовуються для визначення стадій життєвого циклу підприємства?
4. З чого складається внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства?
5. Яких заходів слід вживати менеджменту підприємства для попередження кризових явищ?
6. У чому відмінності між реальним та ідеальним життєвими циклами підприємства?
7. Чим відрізняється кадрова політика на різних стадіях життєвого циклу підприємства?
8. Які загрози для діяльності підприємства залежно від

стадії його життєвого циклу?

9. Як відбувається управління життєвим циклом підприємства?

Практичні завдання

1. Підприємство А. виробляє високотехнологічну продукцію і охоплює майже половину усього ринку цієї продукції у країні. Водночас нещодавно на ринку з'явилась низка нових виробників, які хоча і не можуть конкурувати з основним гравцем за обсягами виробленої продукції, але пропонують споживачеві дешевшу і якіснішу продукцію. Спробуйте визначити стадію життєвого циклу підприємства А., переваги і недоліки цієї стадії та запропонуйте управлінські заходи, спрямовані на попередження виникнення кризових явищ на цьому підприємстві.

2. Які загрози виникнення кризи може нести для національних виробників державна політика протекціонізму або відмови від нього? Наведіть приклади галузей, для яких відмова держави від протекціонізму може загрожувати кризою на мезоекономічному рівні. Сформулюйте п'ять загальних рекомендацій для антикризової економічної політики держави.

3. Підприємство працює на ринку роздрібною торгівлі продуктами і обіймає третину усього ринку великих магазинів («супермаркетів»). Проте останнім часом воно втрачає частку через те, що вартість продуктів у магазинах цього підприємства дещо вища, ніж у конкурентів. Різниця вартості товарів пояснюється більш високим сервісом, який підприємство надає своїм покупцям (якісніші продукти, знижки, бонуси). Які стратегії зупинення падіння частки підприємства на ринку Ви можете запропонувати?

4. Напишіть есе на одну з тем:

- Криза як період нових можливостей для виробників.

- Економічна криза і відносини між власником підприємства та трудовим колективом.

5. Спробуйте визначити стадію життєвого циклу великих українських державних підприємств (НАК «Нафтогаз»,

ПАТ «Укрзалізниця» тощо) з використанням даних, розміщених на сайтах цих компаній. Як на розвитку цих підприємств позначається те, що вони перебувають у державній власності?

6. Розгляньте за відкритими джерелами кейс компанії Nokia. Які, на Вашу думку, чинники зумовили перехід фінського телекомунікаційного гіганта від стадії сталого розвитку (стабільності) до стадії занепаду, що закінчилося катастрофічним скороченням частки компанії на ринку та її продажем?

Тестові питання

1. *Сповільнення темпів зростання економічних та фінансових показників підприємства – це:*

- а) розвиток;
- б) занепад;
- в) стабільність;
- г) припинення існування підприємства.

2. *Ідеальний життєвий цикл підприємства починається з:*

- а) виникнення та обговорення ідеї;
- б) пошуку ділових партнерів;
- в) реєстрації підприємства;
- г) впровадження ідеї у життя.

3. *Підприємство має незначний вплив на:*

- а) внутрішнє середовище;
- б) зовнішнє середовище;
- в) будь-які фактори, які визначають його життя;
- г) серед відповідей немає правильної.

4. *Загальний період часу від початку діяльності підприємства до припинення його існування можна визначити*

як:

- а) зовнішнє середовище підприємства;
- б) криза підприємства;
- в) реєстрація підприємства;
- г) життєвий цикл підприємства.

5. *Проміжок часу від початку виробництва продукції до моменту припинення її випуску – це:*

- а) життєвий цикл продукції у сфері виробництва;
- б) період конкурентоспроможності продукції;
- в) стадії виробництва продукції;
- г) життєвий цикл споживання.

6. *Скорочення витрат на рекламу, зменшення асортименту продукції, що виробляється, для зосередження на найбільш прибуткових товарах, перегляд «лінійки» товарів, зниження цін за рахунок зниження прибутковості відповідає стадії життєвого циклу підприємства:*

- а) зростання;
- б) сталого розвитку (стабільності);
- в) занепаду;
- г) становлення.

7. *Спеціалізація підприємства зазвичай відбувається на стадії:*

- а) занепаду;
- б) становлення;
- в) виходу на нові ринки;
- г) сталого розвитку (стабільності).

8. *Уніфікація «лінійки» продукції підприємства відповідає стадії:*

- а) сталого розвитку (стабільності);
- б) занепаду;
- в) становлення;

г) ліквідації.

9. *Концепція життєвого циклу підприємства відображає:*

- а) лінійність розвитку підприємства;
- б) циклічність розвитку підприємства;
- в) незворотність банкрутства будь-якого підприємства;
- г) усі наведені відповіді є правильними.

10. *Концепція життєвого циклу підприємства може використовуватися:*

- а) для відшукування адекватних антикризових заходів;
 - б) для управління ризиками підприємства;
 - в) для вирішення питання про інвестування у підприємство;
 - г) усі надані відповіді є правильними.
- Список рекомендованої літератури

Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2003. 504 с.

Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2013. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2013.pdf

Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 288 с.

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

Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

Романяк Г. М. Сутність антикризового управління

підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.

Скібіцький В. О. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 568 с.

Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.

Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.

Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. 236 с.

Методичні поради

При відповіді на перше питання необхідно дати визначення життєвого циклу підприємства, вказати на відмінності між реальним та ідеальним життєвими циклами підприємства і зв'язок періоду діяльності підприємства та корисністю товарів чи послуг, які воно виробляє. На підставі запропонованого розуміння життєвого циклу підприємства слід приділити увагу життєвому циклу технологій, продукції, попиту, споживання продукції тощо. Доцільно зосередитися на тому, як формуються конкурентні переваги підприємства і як це пов'язано із життєвим циклом підприємства.

У другому питанні треба враховувати, що розвиток підприємства не є лінійним процесом. За період свого існування підприємство переживає декілька стадій, які охоплюють періоди зародження, зростання, сталого (стабільного) розвитку і стадію занепаду. Ці періоди корелюють з відповідними тенденціями щодо попиту споживачів на продукцію, що виробляє підприємство. Кожна стадія життєвого циклу підприємства характеризується своїми цілями і завданнями, організаційною структурою підприємства, тактикою і

стратегією його поведінки на ринку. Варто коротко окреслити, як відрізняються показники функціонування підприємства (фінансовий стан, маркетингова стратегія, кадрова політика тощо) на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

Опановуючи третє питання, треба вказати, що підприємство перебуває під впливом одразу двох категорій чинників його розвитку. Йдеться про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства та елементи, які його складають і можуть мати як економічну, так і неекономічну природу. Далі слід охарактеризувати економічні, політичні, юридичні, соціальні, психологічні, геополітичні та інші чинники, які впливають на його діяльність, оскільки є складовими внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства. Необхідно не забувати, що усі зазначені чинники можуть як стимулювати розвиток або стабільне існування підприємства, так і бути причинами кризових явищ чи навіть занепаду.

Відповідь на четверте питання логічно продовжує відповідь на третє. Визначивши внутрішні і зовнішні чинники діяльності підприємства, слід окреслити загальне коло завдань з управління ризиками, пов'язаними із цими чинниками. Варто вказати на економічні, корпоративні, адміністративні та інші важелі впливу на ці чинники, якими оперує менеджмент. Важливо розрізнити стратегію управління як на етапі попередження ризиків, так і на етапі усунення кризових явищ.

Тема 3. Кризові явища у діяльності підприємства та їх діагностика

План

1. Фактори, які сприяють і перешкоджають виникненню криз на підприємстві.
2. Динаміка криз на підприємстві та роль менеджменту у подоланні криз.
3. Законодавство у сфері антикризового управління: загальний огляд.

4. Діагностування кризового стану підприємства.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Які фактори стимулюють розвиток криз на підприємстві?
2. Які бувають кризи на підприємстві? Як вони пов'язані між собою?
3. Які корпоративно-правові механізми попередження криз на підприємстві можна назвати?
4. Як відрізняється тактика подолання криз на різних етапах їх розвитку?
5. Яке законодавство має враховуватися менеджментом підприємства під час запровадження антикризових заходів?
6. Що таке діагностування кризового стану підприємства?
7. Які критерії діагностування кризового стану підприємства Ви можете назвати?
8. Як діагностується стан неплатоспроможності підприємства?

Практичні завдання

1. Група підприємств А. об'єднує підприємства, які займаються різними видами діяльності: виробництво продуктів харчування і товарів повсякденного вжитку під власним брендом, надання типографських і транспортних послуг, роздрібна торгівля. Усіма підприємствами групи володіє керуюча компанія, яка безпосередньо управляє кожним з них незалежно від виду діяльності. Останнім часом група переживає фінансову кризу, пов'язану із нестачею обігових коштів і неможливістю залучити кредитні кошти під вигідну процентну ставку. Які організаційні, корпоративні, економічні антикризові заходи Ви б запропонували, щоб покращити фінансове становище групи підприємств А.?

2. У парламенті внесено законопроект, яким пропонується погашати борги підприємств-банкрутів за

рахунок майнових активів його засновників і керівника незалежно від організаційно-правової форми такого підприємства. Чи варто ухвалювати такий закон? В якій мірі власники і керівник підприємства мають бути відповідальними за борги цього підприємства?

3. Підприємство Б. виробляє електронні прилади, які використовуються для управління військовою технікою. З огляду на специфіку виробництва основним споживачем такої продукції є держава. Крім того, підприємству заборонено експортувати свою продукцію і продавати її будь-яким закордонним клієнтам без попереднього погодження з Міністерством оборони. Які ризики несе у собі бізнес-модель підприємства? Які кроки попередження розвитку кризових явищ на підприємстві Ви б порадили?

4. Напишіть есе на тему: «Чи варто державі надавати субсидії приватним підприємствам, які опинилися у скрутному становищі?».

5. Підприємства яких галузей економіки України найбільше і найменше залежні від кон'юнктури світових ринків? Відповідь обґрунтуйте.

Тестові питання

1. *Не є управлінським фактором кризи на підприємстві:*

- а) відсутність внутрішнього контролю;
- б) недиверсифікованість ринків збуту;
- в) недостатньо ефективна організація праці;
- г) незбалансованість повноважень між різними органами управління підприємством.

2. *За схемою ділового циклу після кризи відбувається:*

- а) депресія;
- б) одужання;
- в) зростання;
- г) стабільний стан розвитку.

3. *Серед перелічених нижче організацій найменш*

захищеними від кризових впливів є:

- а) великий бізнес;
- б) державні монополії;
- в) малий бізнес;
- г) банки.

4. Якщо порівняти виробників продуктів харчування та ювелірних виробів, то:

- а) більш залежними від макроекономічних криз будуть виробники продуктів харчування;
- б) більш залежним від макроекономічних криз буде виробник ювелірних виробів;
- в) вони постраждають від макроекономічної кризи в однаковій мірі;
- г) макроекономічна криза на них не впливатиме.

5. Суб'єктивним фактором кризи на підприємстві є:

- а) інфляція;
- б) зниження попиту на продукцію підприємства;
- в) моральна застарілість обладнання підприємства;
- г) помилки у маркетинговій політиці.

6. Зовнішнім фактором кризи на підприємстві є:

- а) сповільнення світової економіки, що має наслідком падіння попиту на продукцію підприємства;
- б) конфлікт між адміністрацією підприємства і трудовим колективом;
- в) неефективна побудова керівних органів підприємства;
- г) серед зазначеного немає правильної відповіді.

7. Внутрішнім фактором кризи на підприємстві є:

- а) прорахунки у стратегії просування товарів на ринку;
- б) невдала соціальна політика, яка призвела до плинності кадрів;
- в) неефективна система ухвалення рішень на підприємстві;
- г) усі наведені відповіді правильні.

8. Ситуацію, коли організація стає заручником своїх сильних сторін (успішної організації бізнесу, досягнення високих показників, збільшення частки на ринку), внаслідок чого виникає надмірне відчуття самовпевненості, встановлюються догматичні, негнучкі правила і процедури, що збільшує ризик виникнення кризи, Д. Міллер називав:

- а) комплексом Едіпа;
- б) парадоксом Ікара;
- в) візитом до Мінотавра;
- г) синдромом Одиссея.

9. Зниження якості продукції можна вважати:

- а) симптомом (проявом) кризи;
- б) причиною кризи;
- в) способом подолання кризи;
- г) серед зазначених немає правильної відповіді.

10. У сфері антикризового регулювання держава:

- а) встановлює законодавчі акти, які регламентують діяльність підприємства і здійснення антикризових заходів;
- б) вживає економічних та адміністративних заходів для подолання економічних криз та їх наслідків на макро-, мезо- і мікроекономічному рівнях;
- в) встановлює, регламентує і реалізує процедуру банкрутства неспроможних суб'єктів господарювання;
- г) усі наведені відповіді є правильними.

Список рекомендованої літератури

Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. № 14. Vol. 1. Р. 90–96. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/25079/22535>

Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2003. 504 с.

Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2013. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2013.pdf

Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 288 с.

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

Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самот. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.

Скібіцький В. О. Антикризівий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 568 с.

Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.

Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.

Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. 236 с.

Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. *Вісник Академії митної служби України*. 2012. № 2. С. 22–28.

При відповіді на перше питання слід дати характеристику факторів, які перешкоджають розвитку кризових явищ на підприємстві та стимулюють його. Потрібно пам'ятати, що антикризове управління має місце не лише, коли суб'єкт господарювання потерпає від кризи. Ефективне антикризове управління спрямоване передусім на попередження виникнення криз. Далі варто описати загальні антикризові заходи у сферах збуту і постачання, фінансів підприємства, організаційної структури, кадрової політики тощо, крім того, вказати на об'єктивні та суб'єктивні чинники криз на підприємстві.

Друге питання необхідно розпочати з аналізу стадій розвитку кризи і показати зв'язок між тим, на якій стадії криза перебуває, і антикризовими заходами, яких вживає менеджмент. Важливо зазначити, що має бути цілями таких заходів, як останні варіюються залежно від стадії кризи, а також якими критеріями мають керуватися суб'єкти антикризового управління, обираючи ті чи інші заходи. Треба пам'ятати, що кризи на підприємстві часто можуть мати системний характер, тобто охоплювати різні сфери життєдіяльності останнього (наприклад, криза збуту може призводити до фінансової кризи, а криза персоналу може бути пов'язана з організаційною кризою), що й потрібно враховувати при виборі антикризових заходів.

При відповіді на третє питання слід назвати і розглянути основні законодавчі акти у сфері антикризового управління виходячи з того, що крім спеціального законодавства (наприклад, законодавства про банкрутство) має значення також і загальне законодавство, яке регламентує різні аспекти діяльності підприємства (господарські, комерційні, трудові та інші відносини). Потрібно також звернути увагу на те, що для деяких суб'єктів можуть передбачатися спеціальні законодавчі акти, які встановлюють відмінне регулювання при застосуванні до них антикризових заходів (наприклад, законодавство про банкрутство банків). Необхідно не забувати досвід законодавчого регулювання у період криз 2008 і 2014–2015

років, зокрема ухвалення українським парламентом законів, спрямованих на подолання кризи у сфері будівництва житла, сільського господарства, промисловості тощо.

У четвертому питанні важливо пояснити, що таке діагностика кризового стану підприємства, а саме, що є його метою та об'єктом, які суттєві ознаки цього процесу тощо. Варто також зупинитися на методах діагностики (аналітичні, експертні методи, моделювання тощо). Необхідно навести вимоги, які висуваються до діагностики кризового стану підприємства як процесу дослідження (об'єктивність, незаангажованість, достовірність тощо); зазначити, чим відрізняється діагностика як складова управління ризиками підприємства від діагностики на етапі неплатоспроможності підприємства.

Тема 4. Фінансова криза на підприємстві

План

1. Поняття і прояви фінансової кризи на підприємстві.
2. Внутрішні і зовнішні чинники фінансової кризи.
3. Види фінансових криз на підприємстві.
4. Фінансове оздоровлення підприємства.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке фінансова криза на підприємстві? У чому вона проявляється?
2. Як фінансова криза на підприємстві пов'язана з

іншими видами мікроекономічних криз?

3. Які чинники фінансової кризи на підприємстві Ви можете назвати?

4. Які види фінансових криз Ви знаєте?

5. Як відбувається діагностування фінансових криз?

6. Які стратегії попередження і подолання фінансових криз можуть використовуватися суб'єктами антикризового управління?

7. Як відбувається фінансове оздоровлення підприємства?

Практичні завдання

1. Підприємство А. займається постачанням мінеральних добрив дрібним сільгоспвиробникам. З огляду на специфіку агробізнесу добрива постачаються з відстрочкою платежу до трьох місяців, а для їх покупки у виробників підприємство А. використовує кредитні кошти. Через погані погодні умови та низьку врожайність у підприємства накопичилась велика кредиторська заборгованість з боку покупців, які не змогли своєчасно оплатити отримані добрива. Як наслідок – підприємство А. не має змоги погасити свої зобов'язання перед банками. Запропонуйте низку антикризових заходів, які дозволили б підприємству А. покращити платіжну дисципліну, збільшити надходження коштів від клієнтів і оздоровити власний фінансовий стан.

2. Через кризу платежів, а також неефективне управління підприємство Б. не має коштів для виконання зобов'язань зі сплати податкових платежів. Водночас підприємство має значну кредиторську заборгованість, яку розраховує стягнути. Які, на Вашу думку, механізми примусового та добровільного погашення податкового боргу держава має запровадити для такого роду боржників? Чи завжди примусове стягнення, зокрема, шляхом порушення справи про банкрутство є оптимальним кроком? Яких дій має вживати антикризовий менеджмент підприємства Б. для того, щоб уникнути банкрутства?

3. Напишіть есе про суб'єктивні та об'єктивні чинники

фінансової кризи.

4. Спробуйте сформулювати 3–5 правил «фінансової гігієни» підприємства, за якими має будуватися фінансова політика підприємства для того, щоб уникнути кризи.

5. Поясніть, у чому полягає специфіка фінансових криз (а) на великих підприємствах сировинного сектору економіки, (б) у мережах великих продовольчих магазинів, (в) на підприємствах ресторанного бізнесу.

6. На окремому практичному занятті проведіть імітацію засідання наглядової ради акціонерного товариства із затвердження стратегії виведення підприємства із фінансової кризи. Учасники засідання мають виконувати певні ролі: фінансовий директор (розробляє стратегію), генеральний директор (пояснює, як стратегія впливатиме на виробництво і становище підприємства на ринку), представник трудового колективу (аналізуватиме вплив стратегії на працівників підприємства), члени наглядової ради (оцінка стратегії, її затвердження або незатвердження).

Тестові питання

1. *Процес оцінки відповідності стану фінансових та бізнес-процесів на підприємстві заздалегідь встановленим параметрам з метою виявлення передумов або показників розвитку кризових явищ – це:*

- а) фінансова діагностика підприємства;
- б) фінансова експертиза підприємства;
- в) банкрутство підприємства;
- г) неспроможність підприємства.

2. *Не є стадією проведення фінансової діагностики підприємства:*

- а) вибір фінансових та економічних показників

діагностики;

- б) аналіз фінансової звітності підприємства;
- в) ухвалення нормативно-правових актів у сфері бухгалтерського обліку;
- г) розробка проектів управлінських рішень для усунення проблем, встановлених за допомогою діагностики.

3. *Порівняння даних фінансової звітності підприємства та фінансових показників його діяльності за різні періоди як метод діагностики фінансового стану підприємства називається:*

- а) вертикальним;
- б) трендовим;
- в) поглибленим;
- г) горизонтальним.

4. *Метод діагностики фінансового стану підприємства, заснований на аналізі його пасивів та активів, витрат і доходів, називають:*

- а) вертикальним;
- б) горизонтальним;
- в) трендовим;
- г) бухгалтерським.

5. *Метод фінансової діагностики підприємства, заснований на порівнянні фінансових показників діяльності підприємства за різні періоди з метою визначення динаміки і прогнозування стану цих показників у майбутньому, називають:*

- а) вертикальним;
- б) динамічним;
- в) трендовим;
- г) попереднім.

6. *Метод фінансової діагностики підприємства, спрямований на виявлення аналітичної залежності між певним чинником та певним фінансовим показником (показниками) діяльності підприємства, називають:*

- а) фатальним;
- б) факторним;
- в) футуристичним;
- г) факт-чекінговим.

7. *Сумарна вартість заборгованості, яка належить підприємству з боку інших суб'єктів і підлягає аналізу у межах фінансової діагностики підприємства, називається:*

- а) кредиторською;
- б) чистою;
- в) дебіторською;
- г) податковою.

8. *Заборгованість підприємства перед іншими суб'єктами, що аналізується під час фінансової діагностики підприємства, має назву:*

- а) кредиторська;
- б) дебіторська;
- в) банківська;
- г) податкова.

9. *Фінансову кризу, пов'язану з остаточною руйнацією виробничого потенціалу підприємства, називають:*

- а) тактичною;
- б) анархічною;
- в) стратегічною;
- г) критичною.

10. *Фінансову кризу на підприємстві, внаслідок якої останнє опиняється перед загрозою неплатоспроможності або стає неплатоспроможним, називають:*

- а) кризою ліквідності;
- б) стратегічною кризою;
- в) кризою банкрутства;

г) серед зазначених немає правильної відповіді.

Список рекомендованої літератури

Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2003. 504 с.

Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 288 с.

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

Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самот. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.

Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.

Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. 236 с.

Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. *Вісник Академії митної служби України*. 2012. № 2. С. 22–28.

Методичні поради

При відповіді на перше питання слід визначити поняття та характерні риси фінансової кризи на підприємстві; вказати на

прояви незбалансованості фінансів підприємства, використовуючи відповідні економічні показники; зупинитися на тих загрозах, які можуть створювати для підприємства зниження рівня прибутковості, скорочення грошової маси, збільшення собівартості продукції тощо. Важливо враховувати, що фінансова криза може потягнути за собою низку інших кризових явищ у роботі підприємства, зокрема кризу персоналу.

У другому питанні треба розмежовувати внутрішні й зовнішні причини фінансової кризи на підприємстві. Внутрішні причини пов'язані з процесами, які відбуваються на самому підприємстві і значною мірою від нього залежать через механізми внутрішнього контролю фінансів з боку власників і менеджменту. Зовнішні причини здебільшого не залежні від підприємства. Часто зовнішні причини можуть бути зумовлені процесами, які відбуваються на рівні глобальної або національної економіки. При цьому і зовнішні, і внутрішні причини можуть носити як об'єктивний, так і суб'єктивний характер.

Відповідь на третє питання варто розпочати з характеристики видів фінансових криз, виокремлених за різними критеріями, зокрема, пояснити природу фінансової кризи, пов'язаної з наслідками кризи у виробництві, кризи прибутковості, кризи ліквідності. Необхідно з'ясувати не лише механізм виникнення цих криз, а й загрози, які вони породжують для підприємства.

Розглядаючи четверте питання, слід зосередитися на управлінських заходах, яких може вживати менеджмент підприємства для фінансового оздоровлення останнього. Потрібно зупинитися на особливостях фінансової діагностики підприємства та зазначити, які економічні показники для цього використовуються. Крім того, надати загальну характеристику заходів фінансового оздоровлення, не пов'язаних з неплатоспроможністю підприємства та пов'язаних з нею, а саме вказати на різні організаційні та економічні наслідки застосування цих заходів (наприклад, зміни у структурі власності підприємства).

Тема 5. Криза постачання і криза збуту на підприємстві

План

1. Поняття і прояви кризи постачання.
2. Антикризові заходи із попередження і подолання кризи постачання.
3. Поняття і прояви кризи збуту. Її зв'язки із фінансовою кризою на підприємстві.
4. Антикризові заходи із попередження і подолання кризи збуту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке криза постачання?
2. Які прояви кризи постачання можна назвати?
3. Що є причинами виникнення кризи постачання?
4. Яких заходів має вживати суб'єкт антикризового управління для подолання кризи постачання?
5. Що таке криза збуту?
6. Які зовнішні і внутрішні фактори кризи збуту можна виокремити?
7. Як пов'язані між собою криза збуту і фінансова криза на підприємстві?
8. Яких заходів має вживати суб'єкт антикризового управління для подолання кризи збуту?

Практичні завдання

1. Підприємство займається виробництвом і продажем морозива та інших охолоджених десертів. Для реалізації продукції використовуються власна мережа кав'ярень та

крамниці-партнери. Враховуючи сезонні коливання продажу такого роду товарів, визначте, які фактори можуть призвести до виникнення кризи збуту на цьому підприємстві та що потрібно робити, щоб попередити цю кризу.

2. Антикризова діагностика виявила, що на складах підприємства накопичилась понаднормова кількість продукції (побутова техніка), що може свідчити про кризу збуту. Такий стан речей викликаний зниженням попиту на названі товари, оскільки конкуренти підприємства пропонують аналогічні товари дещо гіршої якості, але значно дешевше. Чим загрожує така ситуація підприємству? Яких термінових маркетингових, фінансових та інших заходів необхідно вжити, щоб унеможливити розвиток кризи збуту і фінансової кризи на підприємстві? Як слід змінити бізнес-стратегію підприємства на майбутнє?

3. Підприємство виробляє високотехнологічну продукцію, для чого закуповує комплектуючі за кордоном. Уряд запровадив санкції проти країни, де виробляються такі комплектуючі, внаслідок чого їх постачання повністю припинилося. Аналогічні комплектуючі закупити в іншій країні підприємство може лише за значно більшою ціною (при цьому і якість таких комплектуючих набагато вища). Чим ця ситуація загрожує підприємству-виробнику? Як такий стан речей впливає на бізнес-стратегію підприємства? Що порадили б Ви менеджменту підприємства у цій ситуації?

Тестові питання

1. *Криза у сфері реалізації продукції, що тягне за собою розбалансування механізму збуту готової продукції, має назву:*

- а) криза збуту;
- б) криза постачання;
- в) фінансова криза;

г) криза персоналу.

2. *Наслідками кризи збуту може бути:*

- а) зменшення обсягу виробництва;
- б) проблеми з логістикою товарів на підприємстві;
- в) зменшення прибутків;
- г) усе перелічене вище.

3. *Сукупність характеристик окремого товару чи послуги, що відрізняють їх від аналогічних товарів чи послуг, які виробляються конкурентами, за ступенем задоволення потреб покупця називають:*

- а) привабливістю товару чи послуги;
- б) актуальністю товару чи послуги;
- в) конкурентоспроможністю товару чи послуги;
- г) важливістю товару чи послуги.

4. *Не можна віднести до маркетингових тактичних заходів протидії кризі збуту:*

- а) зниження ціни на продукцію, яка не користується достатнім попитом серед покупців;
- б) запровадження програм лояльності зі знижками для постійних покупців;
- в) перегляд способів розповсюдження продукції;
- г) скорочення штату працівників.

5. *Порушення процесу своєчасного і рівномірного забезпечення виробництва товарів чи послуг на підприємстві необхідними для цього ресурсами називають:*

- а) кризою збуту;
- б) кризою персоналу;
- в) кризою постачання;
- г) кризою корпоративного управління.

6. *Не є симптомом кризи постачання:*

- а) збільшення собівартості;
- б) збільшення трудомісткості виробленої продукції;

- в) плинність кадрів;
- г) збільшення частки бракованої продукції.

7. Зростання інфляції є:

- а) зовнішньою причиною кризи постачання;
- б) внутрішньою причиною кризи постачання;
- в) жодним чином не впливає на можливу кризу постачання;
- г) серед зазначеного немає правильної відповіді.

8. Не є внутрішньою причиною кризи постачання:

- а) відсутність обліку і контролю запасів на складах підприємства;
- б) низька якість управління;
- в) невиконання умов контрактів з боку постачальників;
- г) морально застаріле обладнання.

9. Системне визначення потреб підприємства у ресурсах для виробництва товарів і послуг з урахуванням потужностей підприємства, нормативів виробництва, можливих обмежень, строків і логістики постачання та інших показників називають:

- а) темпом постачання;
- б) планом постачання;
- в) стратегією постачання;
- г) кризою постачання.

10. Ключовим принципом маркетингу сучасного підприємства є:

- а) виробляти те, що дозволяють ресурси, отримані від наявних постачальників;
- б) виробляти те, чого бажає споживач;
- в) завжди рекламувати вироблену продукцію;
- г) виробляти те, що відповідає бажанням акціонерів.

Список рекомендованої літератури

Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С.

Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. № 14. Vol. 1. Р. 90–96. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/25079/22535>

Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2003. 504 с.

Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2013. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2013.pdf

Економіка розвитку: підручник / за ред. І. В. Сало. Суми: ВТД «Унів. кн.», 2008. 590 с.

Епіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 288 с.

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

Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самот. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.

Скібіцький В. О. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 568 с.

Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.

Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.

Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. 236 с.

Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. *Вісник Академії митної служби України*. 2012. № 2. С. 22–28.

Методичні поради

При відповіді на перше питання слід дати визначення кризи постачання, її проявів та показати, як вона може бути пов'язана з іншими видами криз на підприємстві, її наслідки, а саме невиконання зобов'язань перед клієнтами, зниження виробництва, погіршення технологічної забезпеченості виробництва тощо. Треба зупинитися на внутрішніх і зовнішніх чинниках виникнення кризи постачання, вказавши, як, використовуючи внутрішні механізми, суб'єкт управління може попередити кризу постачання, часто зумовлену саме зовнішніми причинами, а також торкнутися питань діагностики кризи постачання.

У другому питанні важливо зрозуміти, що загроза кризи постачання має враховуватися при виробленні бізнес-стратегії підприємства, виявити організаційні (корпоративні), економічні, фінансові, маркетингові заходи, які дозволяють уникнути кризи постачання. Належить розглянути заходи, яких суб'єкт антикризового управління має вживати тоді, коли кризові явища починають розгортатися. Необхідно приділити окрему увагу ролі корпоративного управління, а саме ефективній координації між підрозділами, відповідальними за постачання, виробництво, планування, в аспекті попередження кризи постачання.

У третьому питанні студенти мають розглянути поняття і характерні риси кризи збуту. Доцільно виокремити фактори кризи збуту, зупинившись на внутрішніх і зовнішніх факторах, а так само на чинниках економічного і адміністративного порядку. Варто проаналізувати декілька типових кейсів кризи збуту у різних галузях господарства і з'ясувати особливості

кризи збуту у малому і великому бізнесі, на виробництві і при постачанні послуг тощо.

Відповідь на четверте питання потрібно розпочати з проблеми ідентифікації (діагностування) кризи збуту на підприємстві, підкреслюючи важливість адекватного визначення стадії кризи збуту, оскільки це впливає на перелік антикризових заходів, яких має вживати суб'єкт управління. Слід довести, що після усунення кризи збуту необхідно вдатися до корегування бізнес-стратегії підприємства для попередження розвитку кризових явищ у майбутньому.

Т е м а 6. Кадрова криза на підприємстві

План

1. Кадрова політика підприємства.
2. Причини і прояви кадрової кризи на підприємстві.
3. Заходи попередження і подолання кадрової кризи на підприємстві.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке людський капітал підприємства?
2. Цілі та пріоритети кадрової політики підприємства.
3. Як регулюється кадрова політика підприємства?
4. У чому полягає роль корпоративного регулювання кадрової політики підприємства?
5. Чому держава поєднує законодавче і корпоративне регулювання кадрової політики підприємства?
6. У чому проявляється кадрова криза на підприємстві?
7. Причини кадрової кризи на підприємстві.
8. Яких заходів може вживати суб'єкт антикризового регулювання для подолання кадрової кризи на підприємстві?

Практичні завдання

1. На підприємстві виробляється два види продукції. Один вид є типовим товаром, виробництво якого не потребує особливої кваліфікації залучених працівників. Другий вид товарів є унікальним, а його виробництво здійснюють працівники, яких підприємство навчило за власний рахунок. Поясніть, як відрізнятиметься кадрова політика щодо цих категорій працівників.

2. В умовах кризи збуту підприємство вимушене вдатися до скасування низки привілеїв для своїх працівників (наприклад, скасування раніше виплачуваних премій, забезпечення можливостями розвитку і відпочинку тощо). Яких заходів має вжити підприємство для того, щоб такі дії не призвели до кадрової кризи, а згодом і системної?

3. Напишіть есе на одну з тем:

- Особливості мотивації працівників у сучасному світі.
- Масова еміграція як чинник кадрової кризи.

Тестові питання

1. *Проявами кадрової кризи підприємства є:*

- а) конфліктність трудового середовища;
- б) погана трудова дисципліна;
- в) зниження показників продуктивності праці;
- г) усі наведені відповіді правильні.

2. *Не є прямим проявом кадрової кризи на підприємстві:*

- а) відтік кадрів;
- б) збільшення кількості прогулів;
- в) зниження ліквідності;
- г) наявність зайвих працівників.

3. *Суб'єктивною причиною кадрової кризи на підприємстві є:*

- а) погана робота відділу кадрів;

- б) зниження рівня реальної оплати праці внаслідок інфляції;
- в) перехід працівників до конкурентів через кращі умови праці;
- г) погана кваліфікація претендентів на посади на підприємстві.

4. *Економічними чинниками трудових конфліктів можуть бути:*

- а) низька заробітна плата та її затримка;
- б) заплутане законодавство про працю;
- в) відсутність на підприємстві профспілки;
- г) застарілість обладнання.

5. *До тактичних заходів подолання кадрової кризи відносять:*

- а) перенавчання працівників;
- б) фінансове стимулювання працівників;
- в) вдосконалення роботи відділу кадрів;
- г) усі надані відповіді правильні.

6. *Розташуйте у правильній послідовності фази діяльності суб'єкта антикризового управління для подолання кризових явищ у трудовому колективі:*

- а) фаза інтеграції – фаза агітації – фаза професійного зростання;
- б) фаза агітації – фаза інтеграції – фаза професійного зростання;
- в) фаза агітації – фаза професійного зростання – фаза інтеграції;
- г) усі наведені відповіді правильні.

7. *Укажіть специфічний ризик, який супроводжує запровадження жорсткої регламентації дії працівників для подолання кадрової кризи:*

а) ризик пасивності працівників та їх відсторонення від процесу подолання кризи;

б) ризик банкрутства;

в) ризик судових позовів;

г) ризик суттєвих матеріальних втрат.

8. *Укажіть специфічний ризик, який супроводжує дії зі зниження оплати праці для подолання кадрової кризи:*

а) ризик банкрутства;

б) ризик втрати працівниками мотивації та їх звільнення;

в) ризик відсторонення працівників від участі у подоланні кризи;

г) серед зазначеного немає правильної відповіді.

9. *Проведення перевірки якостей персоналу та ефективності його використання на підприємстві у межах заходів із попередження і подолання кадрових криз називають:*

а) кадровий аудит;

б) кадровий менеджмент;

в) кадрова політика підприємства;

г) кадрове регулювання.

10. *Основним завданням кадрової антикризової політики є:*

а) недопущення банкрутства підприємства;

б) збереження працездатних, найбільш корисних працівників;

в) збереження менеджменту підприємства;

г) перенавчання працівників.

Список рекомендованої літератури

Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. № 14. Vol. 1. Р. 90–96. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/25079/22535>

Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2003. 504 с.

Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2013. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2013.pdf

Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 288 с.

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

Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самот. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.

Скібіцький В. О. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 568 с.

Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.

Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.

Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. 236 с.

Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. *Вісник Академії митної служби України*.

Методичні поради

Перше питання присвячене кадровій політиці держави. Слід дати визначення людського капіталу підприємства. Важливість людського капіталу зумовлена суспільним характером праці. Навіть в умовах роботизації виробництва сьогодні важко уявити ситуацію, в якій праця перестане бути саме людським видом діяльності. Потрібно вказати, з чого складається кадрова політика підприємства, а також коротко охарактеризувати законодавче і корпоративне регулювання питань кадрової політики підприємства та показати їх співвідношення. Необхідно назвати внутрішні акти, в яких ця політика фіксується.

При відповіді на друге питання доцільно зупинитися на причинах кадрової кризи. Як і в інших видах криз, які можуть охопити підприємство, слід розрізняти зовнішні (недоліки освіти, еміграція, «кадровий голод» тощо) та внутрішні чинники (прахунки у кадровій політиці, конфліктне трудове середовище та ін.). Важливо відмітити, що діагностика кадрових криз включає виявлення як економічних, так і психологічних аспектів трудових відносин, тобто має бути комплексною. Для цього мають запрошуватися фахівці з відповідним досвідом.

Відповідь на третє питання відштовхується від розуміння причин кадрових криз і їх багатоаспектності. Це визначає заходи із подолання кадрової кризи. Варто вести мову про інституційні, економічні, психологічні, соціальні та інші заходи. Важливе значення має комунікація між адміністрацією підприємства, зокрема, і суб'єктом антикризового управління, і трудовим колективом. Хоча останнім часом роль профспілок в Україні суттєво знизилась, їх необхідно залучати до врегулювання спірних питань, які виникають під час застосування антикризових заходів.

Тема 7. Організаційна (інституційна) криза на підприємстві

План

1. Поняття і прояви організаційної (інституційної) кризи на підприємстві.
2. Причини організаційної (інституційної) кризи.
3. Способи подолання організаційної (інституційної) кризи на підприємстві.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Причини організаційної кризи на підприємстві.
2. Чи відрізняються організаційні кризи на підприємствах малого і великого бізнесу?
3. Співвідношення законодавчого і корпоративного регулювання організаційної структури підприємства. Як ці види регулювання впливають на подолання організаційної кризи?
4. У чому проявляється організаційна криза на підприємстві?
5. Специфіка організаційних криз в акціонерних товариствах.
6. Шляхи попередження і подолання інституційних криз.
7. Що таке реструктуризація підприємства? Як вона може допомогти подолати організаційну кризу на підприємстві?

Практичні завдання

1. Група компаній утворює виробництво замкнутого циклу, коли ці підприємства виробляють сировину, комплектуючі та усі інші ресурси, необхідні для виготовлення кінцевої продукції. Водночас підприємства не об'єднані у холдинг чи корпорацію, через що потерпають від недостатньої

керованості та синхронізованості дій, що загрожує організаційною кризою. Запропонуйте низку заходів, які б дозволили оптимізувати роботу такого підприємства і допомогли уникнути організаційної (інституційної) кризи.

2. Складіть перелік із 3–5 загальних порад для вибудовування організаційної структури підприємства. Які з цих правил є спільними для малого і великого бізнесу?

3. На окремому практичному занятті проведіть ділову гру з визначення напрямів організації підприємства. Для цього змоделюйте профіль підприємства, його розмір та активи. У грі мають взяти участь: генеральний директор – голова виконавчого органу підприємства, члени виконавчого органу, голова наглядової ради, члени наглядової ради, представник трудового колективу (профспілки).

Тестові питання

1. Різновидом організаційної кризи на підприємстві є:

- а) криза, пов'язана зі зменшенням частки підприємства на ринку певної продукції;
- б) криза стилю керівництва;
- в) криза, пов'язана з недостатньою кваліфікацією персоналу;
- г) криза, пов'язана з появою нових технологій виробництва.

2. Суб'єктивним чинником організаційної кризи на підприємстві можна назвати:

- а) протистояння між наглядовим і виконавчим органами підприємства;
- б) зміну кон'юнктури ринку;
- в) зміни методів управління у нових суспільних умовах;
- г) різке зниження доходів підприємства.

3. Не є способом реорганізації підприємства:

- а) злиття;
- б) виділ;
- в) ліквідація;
- г) поділ.

4. Реструктуризація бізнесу може зачіпати:

- а) реструктуризацію власності і організаційної структури підприємства;
- б) реструктуризацію майна підприємства;
- в) реструктуризацію заборгованості підприємства;
- г) усі ці відповіді є правильними.

5. Здатність підприємства перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший для задоволення потреб споживачів має назву:

- а) збалансованість;
- б) гнучкість реакції;
- в) ефективність підприємства;
- г) волатильність.

6. Придбання фірм-постачальників у процесі реструктуризації бізнесу – це:

- а) зворотна інтеграція;
- б) пряма інтеграція;
- в) виділ;
- г) серед зазначеного немає правильної відповіді.

7. Горизонтальна інтеграція підприємства полягає у:

- а) відкритті філіалів;
- б) придбанні фірм-конкурентів;
- в) створенні керуючої компанії;
- г) об'єднанні усіх своїх активів в одному підприємстві.

8. Відкриття підприємством нових виробництв, не пов'язаних з його основним профілем, для виходу на нові ринки отримало назву:

- а) конгломератна диверсифікація;
- б) конкуренція;
- в) вертикальна інтеграція;
- г) центрована диверсифікація.

9. Розширення організаційної структури підприємства може полягати у:

- а) приєднанні;
- б) злитті;
- в) відкритті філіалів;
- г) усі перелічені відповіді правильні.

10. Звуження організаційної структури підприємства не може полягати у:

- а) виділенні певних підрозділів;
- б) скороченні департаментів, відділів;
- в) заміні представництв філіалами;
- г) роз'єднанні.

Список рекомендованої літератури

Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2003. 504 с.

Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2013. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2013.pdf

Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 288 с.

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

Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самот. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.

Скібіцький В. О. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 568 с.

Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.

Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.

Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. 236 с.

Методичні поради

Відповідь на перше питання зачіпає проблему внутрішньої структури підприємства. Слід зосередитися на принципах вибудовування цієї структури і водночас зупинитися на особливостях структури малих і великих, приватних і державних підприємств, компаній, які займаються виробництвом і надають послуги. Варто також приділити увагу вимогам до організаційної структури підприємства, які висуваються законодавством України (наприклад, Законом України «Про акціонерні товариства»), та показати сфери, які регулюються переважно внутрішніми (корпоративними) актами підприємства.

При відповіді на друге питання необхідно пояснити, що таке організаційна (інституційна) криза на підприємстві, в чому вона проявляється. Варто сконцентруватися на проблемах надмірної централізації управління, розбалансованості організаційної структури, неефективного контролю та відсутності комунікації між різними підрозділами. Окремо можна згадати про конфлікти, які можуть виникати між різними підрозділами підприємства, зокрема, керівними органами і посадовими особами-керівниками (наприклад, протистояння між наглядовими і виконавчими органами).

Третє питання присвячене попередженню і подоланню

організаційних (інституційних) криз. Важливо звернутися до питань корпоративного управління і показати його роль у попередженні організаційних криз, що може відбуватися, зокрема, запровадженням контрольних органів, посад незалежних директорів, залученням сторонніх експертів для вирішення конфліктів з питань розвитку підприємства тощо. Належить розглянути заходи, які допомагають подолати організаційні кризи, зокрема реструктуризацію підприємств та бізнесу загалом. Доцільно звернути увагу на те, що ці заходи не завжди носять добровільний характер і, за певних обставин, можуть тягнути за собою перерозподіл власності у статутному капіталі підприємства. Серед різних стратегій реструктуризації бізнесу можна згадати про різні види інтеграції та диверсифікації.

Тема 8. Неспроможність підприємства. Банкрутство

План

1. Поняття і причини неспроможності підприємства.
2. Неплатоспроможність підприємства та шляхи її подолання.
3. Банкрутство підприємства: економічні, управлінські, адміністративні та юридичні аспекти.
4. Наслідки визнання підприємства банкрутом.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. У чому причини неспроможності підприємства?
2. Що таке системна криза підприємства?
3. Які шляхи подолання неспроможності підприємства Ви знаєте?
4. Що таке неплатоспроможність підприємства? Які її економічні та юридичні наслідки?

5. Які функції виконує арбітражний керуючий?
6. Які наслідки має застосування до підприємства процедури банкрутства?
7. У чому полягає санація підприємства?
8. У чому особливості пошуку інвесторів для підприємства на етапі його банкрутства?

Практичні завдання

1. Підприємство А., яке займається сільгоспвиробництвом, введено у процедуру банкрутства. Кредитори підприємства вимагають якомога швидшої реалізації активів підприємства для задоволення їхніх вимог. Призначений судом арбітражний керуючий відмовляється це робити, посилаючись на те, що серед активів підприємства – майбутній врожай, тому активи слід реалізовувати після того, як цей врожай буде зібрано. Крім того, арбітражний керуючий посилається на те, що якщо врожай буде високим, то отримані за його продаж кошти перевищуватимуть кредиторську заборгованість, тобто частина цих коштів буде розподілена на користь власників підприємства. Оцініть доводи сторін. Яка стратегія сприятиме задоволенню інтересів усіх сторін? У чому ризику стратегій, запропонованих кредиторами і арбітражним керуючим?

2. У країні сталася фінансова криза, внаслідок чого деякі великі банки цієї країни виявились неплатоспроможними. Замість ліквідації держава вирішила націоналізувати їх і врятувати за рахунок бюджетних коштів. Чи доцільне таке рішення? У чому його переваги та недоліки?

3. На окремому семінарському занятті проведіть імітацію зібрання кредиторів, на якому ухвалюється рішення про введення підприємства у процедуру санації. Визначте профіль діяльності підприємства, розмір його пасивів і активів, цілі і умови санації. Складіть план санації. У грі беруть участь кредитори, власник підприємства, арбітражний керуючий, залучені до санації інвестори. Решта учасників групи оцінюють рішення дійових осіб гри.

Тестові питання

1. *Справи про банкрутство суб'єктів господарювання розглядаються:*

- а) господарськими судами;
- б) комітетом кредиторів суб'єкта господарювання;
- в) судом або третейським судом за вибором кредиторів;
- г) спеціально уповноваженим органом виконавчої влади

з питань банкрутства.

2. *Банкрутство, яке є наслідком приховування підприємством-боржником, його менеджерами чи власниками активів підприємства, які б дозволили йому погасити борги перед кредиторами, називають:*

- а) раптовим;
- б) випадковим;
- в) фіктивним;
- г) прихованим.

3. *Здатність підприємства погасити усі борги у випадку їх одночасного пред'явлення до сплати – це:*

- а) платоспроможність;
- б) ліквідність;
- в) рентабельність;
- г) кредитоспроможність.

4. *Досягнення домовленості між боржником і кредиторами про порядок погашення вимог останніх у справі про банкрутство має назву:*

- а) фінансове оздоровлення;
- б) санація;
- в) ліквідація;
- г) мирова угода.

5. *Система заходів з фінансового оздоровлення підприємства, яка вживається для попередження його банкрутства чи підвищення його конкурентоспроможності*

шляхом кредитування, залучення інвесторів, реорганізації, зміни асортименту продукції, має назву:

- а) антикризове управління;
- б) банкрутство;
- в) санація;
- г) зовнішнє управління.

6. *Фізична особа, призначена господарським судом у встановленому порядку в справі про банкрутство як розпорядник майна, керуючий санацією, керуючий реструктуризацією або ліквідатор, – це:*

- а) кредитор;
- б) арбітражний керуючий;
- в) інвестор;
- г) боржник.

7. *Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство в Україні може бути:*

- а) лише примусовою;
- б) лише добровільною;
- в) і примусовою, і добровільною;
- г) тільки після порушення справи про банкрутство.

8. *Зупинення виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), термін виконання яких настав, що застосовується господарським судом у справі про банкрутство, – це:*

- а) мораторій на задоволення вимог кредиторів;
- б) забезпечення вимог кредиторів;
- в) санація боржника;
- г) банкрутство.

9. *Відповідно до законодавства України кошти, одержані від продажу майна банкрута, спрямовуються на задоволення вимог кредиторів:*

- а) одночасно, але пропорційно до розміру вимог кожного кредитора;

- б) залежно від розміру вимог кредиторів: спочатку погашають найбільші борги, а потім менші;
- в) згідно з черговістю задоволення вимог кредиторів;
- г) у порядку, визначеному комітетом кредиторів або господарським судом.

10. *Кредитори за вимогами до боржника, які виникли після відкриття провадження у справі про банкрутство, називаються:*

- а) поточними;
- б) конкурсними;
- в) привілейованими;
- г) захищеними.

Список рекомендованої літератури

Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємства. Суми: Сум. держ. ун-т, 2014. 457 с.

Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2003. 504 с.

Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2013. 108 с.
URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2013.pdf

Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 288 с.

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

Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самот. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.

Скібіцький В. О. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 568 с.

Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.

Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.

Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. 236 с.

Методичні поради

Відповіді на перше і друге питання пов'язані з характеристикою стану неспроможності підприємства. Зверніть увагу на те, що неспроможність часто пов'язана із системною кризою на підприємстві. Варто розкрити, як утворюються системні кризи, які економічні і фінансові показники можуть свідчити, що підприємство потрапило у стан системної кризи. Слід враховувати, що стан неспроможності відображає незворотність кризових процесів на підприємстві та неможливість відновлення його повноцінної діяльності без втручання ззовні. Неспроможність є багатоаспектною категорією, а її наслідки стосуються як самого підприємства, так і його власників, інвесторів, трудового колективу, а часто – держави і територіальної громади (наприклад, у випадку неспроможності стратегічних підприємств чи «містоутворюючих» виробництв, наявності великого податкового боргу тощо). Неплатоспроможність є різновидом неспроможності, коли власники вже не в змозі самотійно погасити зобов'язання підприємства і ліквідувати останнє. Неплатоспроможність тягне за собою застосування до

підприємства процедур банкрутства, хоча і необов'язково означає повну ліквідацію підприємства.

Далі необхідно дати визначення банкрутства як економічного явища, а також організаційної та юридичної процедури. Варто звернутися до законодавства, яке регламентує питання банкрутства в Україні (зокрема, новий Кодекс України з процедур банкрутства), враховуючи при цьому, що відносно деяких суб'єктів (банки, державні підприємства та ін.) можуть застосовуватися спеціальні процедури. Крім того, належить дати характеристику ролі арбітражного керуючого як ключової (поряд із господарським судом) фігури у процедурі банкрутства, його повноваження та вимогам, які висувуються до цих осіб.

Четверте питання зачіпає процедури, які застосовуються до підприємств, щодо яких порушено справу про банкрутство. Так, слід описати процедуру санації, роль арбітражного керуючого (санатора), інвесторів, власників, трудового колективу у цьому процесі. Доцільно показати, яких організаційних, фінансових та інших заходів можна вживати до підприємства-боржника. Потрібно з'ясувати процедуру ліквідації підприємства, якщо відновлення його платоспроможності неможливе, зважаючи на те, що ліквідація підприємства є заходом антикризового характеру, адже вона має на меті захист прав кредиторів, трудового колективу, держави, власників та інших заінтересованих осіб, а так само максимально можливого зменшення негативного ефекту, викликаного ліквідацією підприємства.

3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

підручники

Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємства. Суми: Сум. держ. ун-т, 2014. 457 с.

Економіка розвитку: підручник / за ред. І. В. Сало. Суми: ВТД «Унів. кн.», 2008. 590 с.

Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

Основи економічної теорії: підручник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2010. 448 с.

Салига С. Я., Дацій О. І. Управління фінансовою санацією підприємства. Київ: Центр учб. літ., 2005. 240 с.

навчальні посібники

Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2003. 504 с.

Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент: навч.-метод. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 344 с.

Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2013. 108 с.
URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2013.pdf

Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2002. 317 с.

Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 288 с.

Карпенко О. А. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. Київ: НАДУ, 2006. 208 с.

Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблій П. І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством. Київ: Кондор, 2007. 272 с.

Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. Київ: Кондор, 2008. 366 с.

Кульчій О. І. Антикризове управління: навч. посіб.

Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2011. 380 с.

Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самот. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

Птащенко В. О. Управління корпоративними фінансами: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2008. 296 с.

Селюченко Н. Є., Козик О. В. Антикризове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ: УБС НБУ, 2007. 222 с.

Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунова В. І., Подрєза С. М. Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2016. 480 с.

Скібіцький В. О. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 568 с.

Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: Кондор, 2006. 378 с.

Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.

Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. 236 с.

монографії

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

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

Вовк Д. А. Банкрутство підприємства: процедура.

Харьков: Фактор, 2009. 368 с.

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

Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ, 2010. 228 с.

Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.

Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / пер. з англ. Київ: Наук. думка, 2002. 566 с.

статті

Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. № 14. Vol. 1. Р. 90–96. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/25079/22535>

Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.

Телін С. В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства. *Економіка промисловості*. 2010. № 2. С. 72–76.

Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277–282.

Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. *Вісник Академії митної служби України*. 2012. № 2. С. 22–28.

офіційні сайти

‣ <http://rada.gov.ua/> Офіційний веб-портал Верховної Ради України. На сайті містяться Конституція України, законодавство, законопроекти, можна отримати інформацію про пленарні засідання, депутатський корпус, є посилання до сайтів Парламентів закордонних країн, сторінки депутатських фракцій та груп, міжнародні парламентські інститути.

‣ <https://www.president.gov.ua/> Офіційне інтернет-представництво Президента України.

‣ <http://www.kmu.gov.ua> Урядовий портал пропонує офіційну інформацію Уряду України, статистику.

‣ <http://www.me.gov.ua/> Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.

‣ <http://radakmu.org.ua> Сайт Ради підприємців України при КМУ. На ньому створені форуми для обговорення різноманітних тем. Він має каталог посилань до інших ресурсів Інтернету, які включають до себе державні органи влади, громадські організації та компанії України, активно залучені до процесів розвитку підприємництва у країні.

‣ <http://www.fpsu.org.ua> Сайт Федерації профспілок України. Інформація про функції профспілок, розвиток і проблеми профспілкового руху, відповідне законодавство, роль профспілок у захисті прав працівників й управлінні персоналом.

інформаційно-аналітичні сайти

‣ <http://www.business.ua> Щотижневий видання – газета «Бізнес». Тут подаються аналітичні матеріали та сайти, що публікуються у газеті. Основні рубрики: Держава та економіка. Фінанси. Промисловість. Практика підприємництва, менеджмент, маркетинг та технології, торгівля, податки.

‣ <http://kontrakty.ua> Український діловий щотижневик «Галицькі контракти» містить ділові новини, статті та матеріали з фінансів, економічної теорії і практики, кон'юнктури ринку тощо.

‣ <http://www.investgazeta.net> Українська інвестиційна газета «Інвестгазета» – всеукраїнський фінансово-економічний

тижневик. Це професійне ділове видання, що висвітлює питання та проблеми вітчизняного бізнесу, світових ринків, перспектив залучення інвестицій. Вміщує новини фінансового та фондового ринків, інформацію про діяльність компаній, банків, аналітичні огляди, рейтинги, практичні рекомендації з менеджменту та маркетингу.

‣ <http://www.intellect.org.ua> Інтернет-портал аналітичних центрів України надає аналітичним центрам право публікувати свої матеріали (новини, аналітичні огляди, прогнози). За матеріалами сайту проводяться дискусії, його відвідувачі мають можливість залишити свої коментарі.

‣ <http://finance.ua> Подається огляд валютного та аграрного ринків, фондового ринку України, Росії та країн дальнього зарубіжжя, готівкових та офіційних курсів валют, фінансові результати діяльності банків, українські та світові індекси фондового ринку, динаміка, графіки та таблиці.

‣ <http://www.ier.com.ua/> Сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій наводить місячний економічний моніторинг України, моніторинг інфраструктури України, наукові матеріали, книги.

‣ <http://library.nlu.edu.ua> Локальна комп'ютерна мережа Національного юридичного університету ім. Ярослава Мудрого, де надається додаткова література для самостійної роботи студентів.

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Антикризове управління» передбачають їх диференціацію на відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (В і С) і пороговий (D і E) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента. Він може їх вільно застосовувати і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Типовий рівень сформованості предметних компетентностей передбачає добре або дуже добре опанування знань та вироблення умінь і практичних навичок. Студент може користуватися одержаними знаннями і виявляти здобуті уміння та практичні навички як у простих, так і складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у нього, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Пороговий рівень сформованості предметних компетентностей припускає задовільне або достатнє здобуття знань, умінь і практичних навичок. Для нього характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може прикладати отримане, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Антикризове управління» виставляється у залікову книжку на підставі іспиту відповідно до такої шкали:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ ім. Ярослава Мудрого
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю несуттєвих помилок	5	90 – 100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	2	35 – 59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34

5. ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Поняття та природа економічної кризи.
2. Теорії економічних криз.
3. Види економічних криз.
4. Економічні кризи на макро- та макрорівні.
5. Макроекономічні кризи та їх вплив на кризові явища у мікроекономіці.
6. Роль держави у подоланні економічних криз.
7. Поняття антикризового управління.
8. Особливості антикризового управління на стадії попередження і подолання криз на підприємстві.
9. Мета і об'єкт антикризового управління.
10. Суб'єкти антикризового управління.
11. Фінансово-економічний та організаційно-структурний підходи до антикризового управління.
12. Критерії ефективності антикризового управління.
13. Життєвий цикл підприємства: загальна характеристика.
14. Стадії життєвого циклу підприємства в аспекті загроз виникнення криз.
15. Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства як джерело криз.
16. Попередження кризових явищ на різних стадіях діяльності підприємства: загальні принципи.
17. Фактори, які сприяють виникненню криз на підприємстві і попереджають їх.
18. Стратегія і тактика подолання криз на підприємстві.
19. Законодавство у сфері антикризового управління на підприємстві.
20. Діагностування стану підприємства.
21. Критерії, які застосовуються для діагностування стану підприємства.
22. Аспекти діагностування підприємства.
23. Фінансова криза на підприємстві: поняття та загальна характеристика.

24. Внутрішні та зовнішні чинники фінансової кризи на підприємстві.
25. Прояви (симптоми) фінансової кризи на підприємстві.
26. Види фінансових криз.
27. Економічні показники, які використовуються при діагностуванні фінансового стану підприємства.
28. Поняття і причини кризи постачання.
29. Прояви (симптоми) кризи постачання.
30. Управлінські та економічні способи подолання кризи постачання.
31. Роль корпоративного управління у подоланні кризи постачання.
32. Криза збуту: поняття і фактори виникнення.
33. Аналіз попиту та його роль у попередженні кризи збуту.
34. Криза збуту і фінансова криза підприємства.
35. Маркетингова політика підприємства та її роль в антикризовому управлінні.
36. Маркетингові стратегії на різних стадіях розвитку підприємства.
37. Кадрова політика підприємства та її значення у забезпеченні нормальної життєдіяльності підприємства.
38. Кадрова криза підприємства.
39. Суб'єктивні та об'єктивні причини виникнення кадрових криз на підприємстві.
40. Особливості діагностування кадрової кризи на підприємстві.
41. Конфлікти у трудовому колективі як причина виникнення кадрових криз.
42. Інституційні, економічні, психологічні, соціальні та інші заходи із подолання кадрової кризи.
43. Організаційна (інституційна) криза на підприємстві.
44. Причини і прояви організаційної кризи на підприємстві.
45. Діагностування організаційних криз.
46. Реструктуризація підприємства як засіб попередження і подолання організаційних криз.

47. Реструктуризація бізнесу: поняття і методи.
48. Поняття і причини неспроможності підприємства.
49. Діагностування неспроможності підприємства.
50. Економічні показники неспроможності і неплатоспроможності підприємства.
51. Шляхи попередження неплатоспроможності підприємства.
52. Способи подолання неплатоспроможності підприємства.
53. Банкрутство: поняття та економічна природа.
54. Загальна характеристика законодавства про банкрутство в Україні.
55. Арбітражний керуючий як суб'єкт антикризового управління.
56. Санація підприємства.
57. План санації.
58. Особливості залучення інвесторів на етапі санації підприємства.
59. Підстави для ліквідації підприємства.
60. Роль антикризового управління під час ліквідації підприємства.

ЗМІСТ

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи...4	
3. Список рекомендованих джерел.....	54
4. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	59
5. Питання до іспиту.....	61

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Бізнес-адміністрування»
денної форми навчання

У к л а д а ч ВОВК Ірина Андріївна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*