



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ**

**Державний біотехнологічний
університет**

**Факультет менеджменту,
адміністрування та права**

**Кафедра менеджменту, бізнесу і
адміністрування**

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальність *073 Менеджмент*
форми навчання *денна та заочна*

Харків, 2023

УДК 007: 65.01

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ : Методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форми навчання; упоряд. О.М.Гіржева – Харків: ДБТУ, 2023 – 32 с.

Видання містить інформацію для поглиблення теоретичних знань студентів з дисципліни «Антикризовий менеджмент», закріплення їх практичних навичок. За темами курсу запропоновано питання для самостійної роботи, короткий перелік базових понять.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Данько Ю.І. – доктор економічних наук, професор (Сумський національний аграрний університет)

Лагодієнко В.В. – доктор економічних наук, професор (Одеська національна академія харчових технологій)

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент Смігунова О.В.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування (протокол №7 від 16.01.23)

Схвалено і рекомендовано до друку науково-методичною радою факультету менеджменту, адміністрування та права ДБТУ (протокол №5 від 15.02.2023)

© Гіржева О.М.
© ДБТУ, 2023

Зміст

ПЕРЕДМОВА	4
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1	
ТЕМА 1. Сутність кризи та причини її виникнення на підприємстві. Діагностування кризи у процесі управління підприємствами різних форм власності та видів діяльності.	6
ТЕМА 2. Необхідність та сутність антикризового менеджменту.	9
ТЕМА 3. Стратегія і тактика антикризового менеджменту	10
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2	
ТЕМА 4. Маркетинг в антикризовому менеджменті	12
ТЕМА 5. Інновації в антикризовому менеджменті. Інвестиційна політика в антикризовому менеджменті.	14
ТЕМА 6. Ризики в антикризовому менеджменті.	16
Теми для рефератів	17
Глосарій	20
Список літератури	30
Інформаційні ресурси	31

ПЕРЕДМОВА

В системі підготовки менеджерів знання, уміння та навички з теорії і практики антикризового управління мають особливе значення. Сучасний менеджер повинен мати уявлення про причини, що можуть спричинити кризу на підприємстві та обставини, що можуть бути загрозливими для його функціонування. Переважна більшість банкрутств пов'язана саме з незадовільним керівництвом. Тому в умовах сьогодення керівник повинен не тільки вміти діяти в несприятливих умовах та використовувати фінансові та організаційні інструменти, спрямовані на подолання кризового стану на підприємстві, а й заздалегідь вживати заходів, що мають на меті запобігання кризам.

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу у вільний від обов'язкових навчальних занять час.

Мета самостійної роботи студентів - сприяти засвоєнню в повному обсязі дисципліни «Антикризовий менеджмент» та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів - засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань з предмета «Антикризовий менеджмент».

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених

для вивчення навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент»: навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій тощо. Самостійна робота студентів організовується з дотриманням низки вимог: обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема; надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи; надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають визначеному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань; підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Мета курсу полягає в поглибленні теоретичних знань, оволодінні сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками з діагностування кризового стану підприємства; здійснення контролю за фінансовим та економічними показниками, обирання системи, механізму, процесів антикризового менеджменту.

Вивчення дисципліни передбачає опрацювання студентами теоретичних основ антикризового менеджменту, виконання самостійних робіт з кожної теми та написання реферату.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕМА 1. Сутність кризи та причини її виникнення на підприємстві. Діагностування кризи у процесі управління підприємствами різних форм власності та видів діяльності.

Сутність і зміст поняття «криза» і «антикризовий стан». Поняття «криза» і «ризик». Зв'язок функціонування і розвитку. Циклічна тенденція розвитку. Причини криз. Наслідки криз.

Класифікація кризових явищ. Загальні і локальні кризи. Ланцюгова реакція криз. Групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз.

Економічні кризи: кризи виробництва і реалізації товару, взаємини економічних агентів, фінансові кризи, проблеми неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства й ін. Соціальні кризи : працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Соціальні кризи як продовженням і доповненням криз економічних. Політична криза як різновид соціальної кризи. Організаційні кризи як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій або дочірніх фірм. Психологічні кризи. Технологічна криза як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях. Циклічні та нециклічні кризи. Природні, суспільні, екологічні кризи. Передбачувані (закономірні) і несподівані (випадкові) кризи. Явні та латентні (приховані) кризи. Глибокі і легкі кризи. Затяжні і короткочасні кризи.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Економічний зміст та причини виникнення кризи на підприємстві.
2. Види та фази фінансової кризи, симптоми кризових ситуацій, причини виникнення кризи на кожному етапі життєвого циклу.
3. Основні етапи та методи діагностування кризи.
4. Показники ліквідності та платоспроможності підприємства, показники прибутковості капіталу підприємства, показники обіговості капіталу, показники рентабельності.

Рекомендована література

1. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. К : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013, 252 с.
2. Бєлай С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія. Х. : Вид-во НАНГУ, 2015, 349 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: ЦУЛ, 2013, 504 с.
4. Дергачова В. Моніторинг національного розвитку як фактор економічної безпеки держави. *Економіка України*, № 1, 2010, С. 19-28.
5. Карпенко О.А. Основи антикризового управління : навчально-методичний посібник. – К.: Вид-во : НАДУ, 2006, 208 с.
6. Кузнєцов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення //Ефективна економіка, 2012, №10. URL:<https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=148>
7. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016, 120 с.

8. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 4, Т. 2. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

9. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями // *Теорія та практика державного управління*. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-2/doc/1/03.pdf>

10. Мельниченко О. А. Управління структурними зрушеннями : підручник. Х. : Оберіг, 2013, 300 с.

11. Основи антикризового управління: навчально-методичний посібник. К.: Вид-во НАДУ, 2010, 208 с.

12. Раєвнева О. В. Моделювання антикризового управління регіоном. Харків: вид. ХНЕУ, 2014, 300 с.

13. Редькін Д. Концептуальні основи антикризового управління. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf>

14. Тарасевич В. М. Про орієнтири і напрями виходу з кризи. *Економіка України*, 2013, № 9, С. 4–17.

15. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. К.: ЦУЛ, 2012, 448 с.

16. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013, №23, С. 35–40.

17. Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. *Вісн. Акад. мит. служби України*. 2012, № 2, С. 22– 28.

ТЕМА 2. Необхідність та сутність антикризового менеджменту.

Сутність та завдання антикризового менеджменту.
Сутність та основні елементи механізму антикризового менеджменту.

Характерні риси антикризового менеджменту.

Методика та етапи проведення антикризового менеджменту. Антикризова програма підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Сутність та поняття технології антикризового менеджменту.
2. Загальна технологічна схема процесу управління у кризовій ситуації.
3. Технологія розробки управлінських рішень в антикризовому менеджменті.
4. Параметри контролю кризових ситуацій в технології антикризового менеджменту.

Рекомендована література:

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : ЦУЛ. 2013. 504 с.
2. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Львів : НЛТУ України, 2013. 108 с.
3. Крупка М. І., Рубаха М. В., Барилюк І. В. Стратегії фінансування розвитку бізнес-структур в Україні : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 310 с.
4. Кульчій О. І. Антикризове управління : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та

практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. — К.: КНТЕУ, 2001. — 580 с.

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

7. Птахіна О. М. Антикризове управління : навч.-метод. посіб. для самостійної роботи. Старобільськ : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2017. 164 с.

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

9. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С., Грабовська І. В. Антикризове управління : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : ЦУЛ, 2012. 448 с.

ТЕМА 3. Стратегія і тактика антикризового менеджменту

Роль стратегії і тактики в антикризовому менеджменті. Етапи стратегічного планування.

Технологія стратегічного планування.

Розробка антикризової стратегії на підприємстві. Організація втілення антикризової стратегії.

Значення та принципи складання бізнес-планів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Аудит плану санації.
2. Перевірка відповідності фактичного стану виробничо-господарської діяльності підприємства за даними, які наведені в плані санації.

3. Експертиза запланованих санаційних заходів щодо реальності їх здійснення та впливу на поліпшення фінансового стану підприємства.

4. Перевірка правильності розрахунків потреби в капіталі, необхідному для проведення санації, оцінювання реальності мобілізації запланованих джерел фінансових ресурсів.

Рекомендована література:

1. Акулюшина М.О., Костенко А.С. Особливості розробки антикризового бізнес-плану в умовах кризових явищ / М.О. Акулюшина, А.С. Костенко // Економіка, фінанси, право. – Київ :ТОВ « Міжнародний бізнес центр», 2015. - №11'2015 – С. 4-7

2. Н.С.Артамонова, В.О.Дарієвич. Інноваційні методи стратегічного управління витратами на підприємстві./ Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки. – Одеса, ОНПУ: Том 1. № 2, -2016, с. 16-20

3. Менеджмент: [навчальний посібник] /заг. ред. С.В. Філіппової, М.А. Юдіна; кол. авторів: С.К. Харічков, В.А. Замлинський, І.І. Соколи, О.І. Продіус, О.М. Лук'янчук та ін. – Одеса: Бондаренко М.О., 2019. – 652 с.

4. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: [колективна монографія] / С.В. Філіппова, С.К. Харічков, М.О. Акулюшина, М.О. Панченко, Т.Б. Городецька, Є.О. Кобальчинська, під ред. С.К. Філіппової та С.К. Харічкова. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 176 с.

5. Фінансова санація і антикризове управління підприємством. Financial sanitation and enterprise's crisis management : навч. посіб. / М. К. Бондарчук, І. В. Алексеев ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 267 с

6. Чернишова Л.І. Формування промислових кластерів як механізм реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності України / Л.І. Чернишова, А.С. Зацерклянна // Вісник Одеського національного університету. – 2014. - Вип.3/3, Том 19. - С.120-125

7. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Л.А. Швайка. – Л. : «Новий світ2000», 2006. – 268 с.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2

ТЕМА 4. Маркетинг в антикризовому менеджменті

Цілі та функції маркетингу в антикризовому управлінні бізнесом. Дослідження ринкових можливостей підприємства з позиції антикризового маркетингу.

Оцінка конкурентних перспектив товару.

Формування маркетингових стратегій в антикризовому менеджменті та їх класифікація. Використання засобів маркетингу в антикризовому менеджменті.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

- 1.Методи оцінки конкурентного потенціалу товару, сутність і розробка маркетингової стратегії.
2. Види маркетингових стратегій в антикризовому менеджменті.
3. Маркетинговий план.
4. Засоби маркетингу в антикризовому менеджменті.
5. Мотивація в системі антикризового маркетингу.

Рекомендована література:

1. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навчальний посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
2. Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Комплекс маркетингу: сутність, поняття та складові. Монографія: «Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика» (фінансовий сектор, аграрна галузь та сфера послуг): монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Журфонд, 2019.
3. Ковшова І. О. Наукові підходи до маркетингового менеджменту. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2017. Вип. 1. Том 2. С. 69-74.
4. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2013. №5.
5. Павленко І. І., Дашевська Т. Ш. Поняття та суть маркетингу в діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Вип. С. 92-94.
6. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П.Бутко, М. Ю.Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
7. Тарлопов І. О. Еволюція маркетингу як теорії управління. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1 (33). С. 30–34.
8. Ткаченко А. М., Михайленко А. В. Антикризова складова управління промисловим підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. №4.
9. Юрченко Н. І., Кадирус І. Г., Стельмашук О. В. Теоретичні основи розвитку маркетингу в ринкових умовах. Колективна монографія. Сучасні реалії фінансово-

економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу : монографія /за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020.

ТЕМА 5. Інновації в антикризовому менеджменті. Інвестиційна політика в антикризовому менеджменті.

Інноваційний процес як фактор антикризового менеджменту. Інноваційний потенціал підприємницької діяльності, його роль в антикризовому менеджменті.

Державна інноваційна стратегія антикризового розвитку. Формування інноваційних інфраструктур як умова виходу з кризи.

Інноваційні проекти, критерії їх вибору.

Характеристика стану інвестиційного процесу, як база для прийняття інвестиційних рішень в антикризовому менеджменті.

Джерела фінансування інвестицій в умовах обмежених фінансових ресурсів. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств.

Методи оцінки інвестиційних проектів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Фактори, що впливають на інноваційний потенціал на підприємстві, інноваційну стратегію підприємства, державну інноваційну стратегію антикризового розвитку, формування інноваційних інфраструктур, класифікацію інноваційних інфраструктур, інноваційні проекти, критерії їхнього вибору.

2. Джерела фінансування інвестицій в умовах обмежених фінансових ресурсів.

3. Державне регулювання інвестиційної діяльності.

4. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств.

5. Методи оцінки інвестиційних проєктів.а.

Рекомендована література:

1. Аверіхіна Т. В., Подпалова Ю. К. Антикризовий менеджмент та його функції. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2018/s6.pdf>.
2. Бобровська О. Ю. Методологічні засади використання технології бенчмаркінгу в стратегічному аналізі й прогнозуванні розвитку регіонів. Проблеми економіки транспорту. 2013. Вип. 5. С. 7-14.
3. Валдайцев С.В. Антикризове управління на основі інновацій [Текст]: Навч. Посібник. 2011. С. 157-158.
4. Гурова В. О., Садекова А. І. Інноваційна трансформація підприємства як засіб подолання кризи. Економіка і організація управління. – 2016, 516 с.
5. Єрмак С. Діагностика ефективності інноваційної діяльності підприємницьких структур в умовах запровадження політики антикризового менеджменту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/13>
6. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Контролінг підприємницької діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 381-384.
7. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. Фінансовий простір. 2015. № 2(18). С. 417-421
8. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.
9. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 568 с.

10. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток України : [підручник] / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2020. – 42-49с.

ТЕМА 6. Ризики в антикризовому менеджменті.

Природа та класифікація управлінських ризиків. Основні ознаки ризику. Взаємодія факторів ризику.

Антикризове управління ризиком. Заходи захисту від ризику в антикризовому менеджменті.

Методи оцінки регіонального інвестиційного ризику.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Сучасний ризик-менеджмент у системі антикризового управління.
2. Етапи управління ризиком.
3. Внутрішні механізми нейтралізації ризиків.
4. Зовнішні механізми нейтралізації ризиків

Рекомендована література :

5. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с.
6. Войтко С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник / С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2021. – 194 с.
7. Демчук О. Н. Антикризисное управление: учебное пособие / О. Н. Демчук. М.: Флинта: МПСИ. 2009. 256 с.
8. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 73—78.
9. Москвіченко І.М., Крисюк Л.М., Чебанова Т.Є. Методичний підхід до фінансової безпеки стивідорних компаній з використанням хеджування цінкових ризиків. *Modern Economics*, 2019. № 16. С. 94—99.

ТЕМИ ДЛЯ РЕФЕРАТІВ:

1. Ознаки кризових явищ в економіці.
2. Основні принципи стійкості системи управління в кризових ситуаціях.
3. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи.
4. Стратегія і тактика антикризового менеджменту підприємства.
5. Стратегічний і оперативний контролінг на підприємстві.
6. Етапність впровадження заходів антикризового менеджменту на підприємстві.
7. Інноваційні заходи як головний напрям антикризового менеджменту.
8. Організація створення та функціонування антикризових груп менеджерів на підприємстві.
9. Організація зовнішнього та внутрішнього моніторингу на підприємстві.
10. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів і учасників антикризових груп.
11. Особливості кризових явищ на підприємствах агропромислового комплексу України.
12. Особливості кризових явищ на підприємствах будівельного комплексу України.
13. Державні підприємства України як база виникнення, існування, розвитку кризових явищ у народному господарстві.
14. Методи прогнозування кризових явищ на підприємстві.

15. Організація стратегічного планування на підприємстві як захід передкризового менеджменту.
16. Організація стратегічного планування на підприємствах агропромислового комплексу.
10
17. Організація стратегічного планування на підприємствах будівельного комплексу.
18. Організація стратегічного планування на підприємствах торгівлі.
19. Організація стратегічного планування у сфері обслуговування.
20. Вибір ринкової стратегії підприємства в умовах розвитку кризових явищ в економіці.
21. Вибір ринкової стратегії малих підприємств як метод передкризового менеджменту.
22. Методи реструктуризації підприємства в умовах кризових ситуацій.
23. Вибір інноваційних заходів для подолання кризових явищ на підприємстві.
24. Багатопрофільна диверсифікація як метод передкризового менеджменту.
25. Вибір стилю менеджменту в умовах виникнення кризових явищ на підприємстві.
26. Впровадження ефективної кадрової політики на підприємстві як метод антикризового менеджменту.
27. Методи трансформації організаційних форм управління в кризових ситуаціях.
28. Порядок створення та підготовки груп антикризового менеджменту на підприємстві.

29. Використання консалтингового менеджменту для виявлення та попередження кризових ситуацій на підприємстві.
30. Організація санаційних заходів на підприємстві.

ГЛОСАРІЙ

А

Адміністративно-законодавчі ризики – ризики, що виникають у випадку реалізації незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності ринкових суб'єктів, а також змін у законодавстві.

Аналіз ризиків – сукупність дій з якісного й кількісного аналізу ризиків.

Антикризове управління - це тип управління, що являє собою систему методів і принципів розроблення й реалізації специфічних управлінських дій щодо прогнозування кризових ситуацій та явищ і усунення їх.

Б

Біржові ризики – небезпека втрат від біржових угод.

В

Валютні ризики – небезпека валютних втрат, пов'язаних зі зміною курсу однієї іноземної валюти по відношенню до іншої, при проведенні зовнішньоекономічних, кредитних та інших валютних операцій.

Випереджаючі ризики – ризики, враховані при складанні планів розвитку підприємства, тобто до моменту їх появи розроблена стратегія їх виникнення (на перших стадіях).

Виробничі ризики – ризики, пов'язані з виробництвом продукції, товарів і послуг, здійсненням будь яких видів виробничої діяльності.

Витрати часу – витрати, що виникають, коли процес господарської діяльності йде повільніше, ніж було намічено.

Внутрішні ризики – ризики, джерело виникнення яких знаходиться на самому підприємстві.

Внутрішні фактори ризику – фактори, що складаються з показників внутрішньої діяльності підприємства.

Г

Галузеві ризики – ризики, що виникають у цілої групи підприємств однієї галузі і впливають на всю галузь.

Геополітичні ризики – ризики глобального характеру, такі як: світова міграція робочої сили, виникнення хвороб, що загрожують життю всього людства і т. ін.

Глобальні ризики (світові ризики) – ризики, що виникають в економіці декількох країн або всього світового співтовариства, впливаючи при цьому на діяльність господарюючих суб'єктів цих країн.

Господарський ризик – загроза того, що підприємство понесе втрати у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижче тих, на які воно розраховувало.

Д

Демографічні ризики - ризики, що виникають внаслідок зміни демографічної ситуації.

Дефляційні ризики – ризики того, що при зростанні дефляції відбувається падіння рівня цін – погіршення економічних умов підприємництва і зниження доходів.

Дисперсія – математичне сподівання квадрату відхилень можливих значень випадкової величини від її середнього значення або середнє зважене з квадратів відхилень результатів від очікуваних.

З

Запізнілі ризики – ризики, що не були передбачені підприємством при складанні своїх планів, і стратегія поведінки підприємства при цьому розробляється (визначається) вже після їх виникнення.

Зовнішні ризики – ризики, джерело виникнення яких знаходиться у зовнішньому середовищі (по відношенню до підприємства).

Зовнішні фактори ризику – умови, котрі підприємець не може змінити, але повинен враховувати їх, бо вони мають вплив на результат підприємницької діяльності.

Зони ризику – зона допустимого ризику, зона критичного ризику і зона катастрофічного ризику.

I

Інвестиційні ризики – ризики, обумовлені невизначеністю, непередбаченими обставинами в інвестиційній сфері.

Інноваційні ризики – ризики, що виникають через невизначеність в інноваційній сфері, починаючи з вироблення інноваційної ідеї, втілення її у продукт або технології і закінчуючи реалізацією відповідного продукту на ринку.

Інфляційні ризики – ризики того, що при зростанні інфляції доходи, які одержуються, знецінюються з точки зору реальної купівельної спроможності швидше, ніж ростуть.

K

Катастрофічні ризики – ризики, що характеризуються загрозою втрат у розмірі, який дорівнює або перевищує весь майновий стан підприємця.

Кількісний аналіз ризиків – вибір методів кількісної оцінки ризиків та оцінка окремих ризиків і їх загальної величини.

Класифікаційні ознаки ризиків – ознаки, за якими класифікуються ризики: природа або причина виникнення, ступінь об'єктивності рішень, рівень виникнення (масштаб виникнення), сфера виникнення, ступінь правомірності, ступінь припустимості або величина, вид господарської діяльності або сфера походження, ступінь системності, можливість страхування, ступінь впливу на діяльність, можливий результат, тривалість у часу, час прийняття ризикових рішень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – відношення грошових коштів до короткострокових зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт варіації – співвідношення середньоквадратичного відхилення до середньої (очікуваної) величини результатів.

Коефіцієнт конкордації – коефіцієнт оцінки узгодженості думок експертів групи.

Коефіцієнт критичної ліквідності – відношення ліквідної частини оборотних активів (тобто без матеріально-виробничих запасів) до поточних зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності – відношення поточних активів до короткострокових зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт ризику – співвідношення можливих втрат до розміру власних засобів підприємства.

Коефіцієнт чутливості (β) – межа чутливості акцій до ринку.

Комерційні ризики – ризики, що виникають у процесі реалізації товарів та послуг, які вироблені або придбані підприємством.

Компетентність експертної групи – здатність експертної групи виносити судження про аналізований об'єкт або ситуацію.

Короткострокові ризики – ризики, що загрожують підприємству протягом кінцевого відомого відрізка часу.

Країнові ризики – ризики, що виникають на макрорівні і впливають на всі господарюючі суб'єкти.

Кредитний ризик – небезпека несплати позичальником основного боргу й процентів, що призначаються кредитору.

Крива ризику – графічне відображення залежності ймовірності втрат від їхнього рівня.

Критичний ризик – загроза втрат, що дорівнюють розміру зроблених витрат на здійснення підприємницької діяльності або окремої угоди.

Л

Ліквідність – здатність активів підприємства використовуватися як засіб платежу або швидко перетворюватися в грошову форму для своєчасного погашення підприємством своїх боргових зобов'язань.

М

Матеріальні втрати – втрати, що мають місце у випадках, не передбачених підприємницьким проектом, у вигляді додаткових витрат чи прямих втрат обладнання, майна, продукції, сировини, енергії та ін.

Міжгалузеві ризики – ризики, наявність яких обумовлена впливом та залежністю окремих галузей і сфер економічної діяльності між собою.

Н

Нереалізовані ризики – ризики, що не здійснилися всупереч очікуванню.

Несистематичні ризики – ризики, пов'язані з придбанням підприємницького прибутку від конкретної операції у даній сфері діяльності.

П

Підприємництво – ініціативна самостійна діяльність громадян та їх об'єднань, спрямована на отримання прибутку, що здійснюється на свій ризик і під майнову відповідальність.

Платоспроможність – це здатність своєчасно повністю виконувати свої платіжні зобов'язання щодо торгових, кредитних та інших операцій платіжного характеру і готовність підприємства погасити борг у випадку одночасної вимоги з боку усіх кредиторів підприємства з платежів за короткостроковими зобов'язаннями (за довгостроковими-термін повернення наперед відомий).

Постійні ризики – ризики, що безперервно загрожують підприємницькій діяльності у даному географічному районі або в певній галузі економіки.

Припустимий ризик – загроза повної втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту підприємницької діяльності в цілому.

Природно-екологічні ризики - ризики, що виникають внаслідок залежності людини і в цілому суспільного виробництва від природно - кліматичних умов, а також від їх зворотного зв'язку.

Процентний ризик – небезпека втрат комерційними банками, кредитними установами, інвестиційними інститутами, селінговими компаніями у результаті підвищення процентних ставок, що виплачуються ними за залученими коштами, над ставками з наданих кредитів.

Реалізований ризик – здійснена несприятлива для підприємства подія, внаслідок якої може бути погіршена його діяльність.

Регіональні ризики – ризики, що виникають з причин наявності специфіки розвитку та управління окремими регіонами в межах країни.

Ризик – небезпека потенційної втрати ресурсів або недодержання доходів у порівнянні з варіантом, що розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді діяльності, або можлива небезпека втрат.

Ризик банкрутства – небезпека в результаті неправильного вибору вкладення капіталу, повної втрати підприємством власного капіталу й нездатності його розрахування за взятими на себе зобов'язаннями.

Ризик ліквідності – ризик, пов'язаний з можливістю втрат при реалізації цінних паперів або інших товарів через зміну їх якості і споживчої вартості.

Ризик-тейкер – людина, здатна до ризику. Головні риси ризик-тейкера – сміливість, нестандартність вчинків, незалежність, незаурядність, динамічність, схильність до експерименту, але водночас тверезий розрахунок, спроможність багатосторонньо й швидко оцінювати обстановку, миттєво реагувати на зміну обставин, творчо оцінити можливий кінцевий результат.

С

Середньоквадратичне відхилення – корінь квадратний з дисперсії.

Своєчасні ризики – ризики, що не були завчасно передбачені, а також не була розроблена стратегія поведінки підприємства у випадку їх виникнення, і господарюючий суб'єкт реагує на них у момент їх виникнення (на перших стадіях).

Селективний ризик – ризик неправильного вибору варіантів вкладення капіталу, виду цінних паперів для інвестування у порівнянні з іншими видами цінних паперів при формування інвестиційного портфелю.

Систематичні ризики – ризики, притаманні тій чи іншій сфері підприємницької діяльності.

Соціально-політичні ризики – ризики, походження яких базується на можливості виникнення непередбачених ситуацій у випадку зміни державою її політичного курсу, пріоритетних напрямків діяльності уряду, а також можливого введення в дію незапланованих раніше соціальних програм або інших дій, які в основі свого походження мають соціальну сферу (наприклад, страйки, зміни психологічного настрою у суспільстві і т. ін.).

Спеціальні втрати – втрати, що виявляються у вигляді заподіяння шкоди здоров'ю та життю людей, навколишньому середовищу, престижу підприємництва, а також внаслідок інших подій, що мають несприятливі соціально-психологічні наслідки.

Сподіване значення (математичне сподівання) – середньозважена величина усіх можливих результатів.

Суб'єкти ринкової економіки – фізичні і юридичні особи, що вступають в економічні відносини товарообміну та послуг в одних випадках як споживачі, в інших – як виробники.

Т

Технічні ризики – ризики, що визначаються ступенем організації виробництва, проведенням регулярної профілактики обладнання, заходів безпеки, можливістю виконання ремонтів можливих поломок обладнання власними силами підприємства.

Точка беззбитковості – критичний обсяг виробництва (реалізації), при якому доходи від продажу

виробленої продукції дорівнюють витратам на її виготовлення, тобто прибуток нульовий.

Трудові втрати – втрати робочого часу, зумовлені випадковими, непередбаченими обставинами.

Ф

Фактори виробництва – земля, праця, капітал та підприємницька здібність.

Фінансові втрати – прямі грошові збитки, пов'язані з перевитратою грошей, непередбаченими виплатами, штрафами, сплатою додаткових податків, втратою цінних паперів, зміною валютного курсу, інфляцією.

Фінансові ризики – ризики, що виникають при здійсненні фінансового підприємництва або фінансових угод.

Функції господарських ризиків – інноваційна, регулятивна, захисна та аналітична.

Ч

Частота випадкової події – відношення кількості появ цієї події до загальної кількості спостережень.

Чисті ризики – можливість отримання негативного або нульового результату.

Е

Економічний ризик – об'єктивно-суб'єктивна категорія в діяльності суб'єктів господарювання, пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображає ступінь відхилення від цілей, очікуваного (бажаного) результату, міру невдачі, збитків з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, за наявності прямих і зворотних зв'язків;

- діяльність суб'єктів господарського життя, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації

неминучого вибору, в процесі якого можна оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, невдач та відхилень від мети на основі кількісного аналізу систем та операцій в кожному з аналізованих варіантів.

Економічна свобода – означає для виробника вибір вироблюваної продукції, для споживача - придбання товару, для продавця - запитувану ціну, для покупця - згоду оплатити таку ціну, для робітника - вибір місця роботи, а для будь-якої людини - засіб отримання доходу.

Експерт – кваліфікований спеціаліст з конкретної проблеми, залучений до винесення оцінки щодо поставленого завдання.

Експертна група – колектив експертів, сформований за певними правилами для вирішення поставленого завдання.

Експертна оцінка – судження експерта або експертної групи відносно поставленого завдання.

Я

Якісний аналіз ризиків – визначення факторів, що викликають ризики; визначення напрямків та етапів, де виникають ризики; ідентифікація ризиків.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : ЦУЛ, 2013. 504 с.
2. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Львів : НЛТУ України, 2013. 108 с.
3. Кривов'язюк, І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк . — 3-тє вид. доп. і перероб. — К. : Кондор, 2020 . — 396 с.
4. Крупка М. І., Рубаха М. В., Барилюк І. В. Стратегії фінансування розвитку бізнес-структур в Україні : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 310 с.
5. Кульчій О. І. Антикризове управління : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. — К.: КНТЕУ, 2001. — 580 с.
7. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 2-ге видання, стереотипне. Львів : Магнолія 2006, 2019. 283 с.
8. Птахіна О. М. Антикризове управління : навч.-метод. посіб. для самостійної роботи. Старобільськ : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2017. 164 с.
9. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризоровий менеджмент : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
10. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С., Грабовська І. В. Антикризове управління : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : ЦУЛ, 2012. 448 с.

Інформаційні ресурси

www.president.gov.ua – офіційний сайт Президента України

www.rada.gov.ua – офіційний сайт Верховної Ради України

www.kmu.gov.ua – офіційний сайт Кабінету міністрів України

www.minfin.gov.ua – офіційний сайт Міністерства фінансів України <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx> - надає щоденні та щомісячні коментарі за станом світової економіки, включаючи напрямки економічного розвитку, економічні та фінансові індикатори. www.business.ua - щотижневик «Бізнес»;

www.e-s-m.ru/jour - міжнародний рецензований журнал з питань неперервності бізнес-процесів, профілактиці виникнення та урегулювання кризових ситуацій на підприємстві

www.economy.nauka.com.ua - Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні вказівки для самостійного вивчення
дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти**

**спеціальності 073 Менеджмент
денної та заочної форми навчання.**

***Упорядники:*
Гіржева О.М.,**

**Харків
ДБТУ, 2023.**