

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-
КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ
ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
З ДИСЦИПЛІНИ**

**«АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
(МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ)**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітній рівень – бакалавр
(денна та заочна форми навчання)

Укладач:
доцент кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент Парій Л.В.

Розглянуто та схвалено
на засіданні кафедри менеджменту
Протокол № 11 від «15» _вересня 2025 р.
Завідувач кафедри _____ Сорока А.М.

Київ – 2025

ВСТУП

Ринкові механізми функціонування економіки будь-якої держави мають циклічний характер. Економічні результати діяльності кожного підприємства формуються під впливом цих макроекономічних коливань, а також залежать від дії багатьох внутрішніх причин. Забезпечення стійкого та гармонійного економічного зростання економіки України робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу функціонування основної ланки економіки – підприємств різних форм власності та форм господарювання, потребує опанування та впровадження в практику антикризового управління. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління, яке спрямоване на подолання кризових явищ, базуючись на системному, ситуаційному та процесному підходах.

Метою дисципліни Антикризовий менеджмент, як складової частини сучасної економіки підприємства, є формування сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань в галузі антикризового управління, а саме: системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки.

При цьому вивчаються природа та основні підходи до дослідження кризових явищ в діяльності підприємства, основи організації та інструментарій антикризового управління підприємством, методологічні основи діагностики кризи розвитку підприємства та загрози банкрутства, інструментарій діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства, способи оцінки можливостей підприємства по подоланню кризових явищ, основи розробки антикризової програми підприємства, фінансово-економічні аспекти обґрунтування окремих антикризових заходів, організація контролю реалізації антикризової програми.

Завдання дисципліни – засвоєння теоретичних основ управління

підприємством в кризових і передкризових ситуаціях, механізмів виявлення кризи і кризового стану підприємства, практичних методів оцінки і діагностування кризи та розробки заходів щодо їх нейтралізації, вивчення підходів і методів антикризового управління з урахуванням передового досвіду, формування навичок щодо фінансово-економічного обґрунтування окремих антикризових заходів, організації контролю реалізації антикризової програми.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні:

знати:

- загальні основи антикризового управління підприємством;
- закономірності, умови та фактори, що обумовлюють появу кризових явищ;
- характер кризових явищ та економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві;
- основні інструменти діагностики кризи на підприємстві та її глибини;
- сучасні методи і підходи управління в кризових умовах;
- правила, принципи розробки антикризової програми і антикризової стратегії підприємства;
- проблеми підприємства, які опинилися в кризовому стані.

вміти:

- проводити експрес-діагностику та поглиблену діагностику фінансового стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) і наявних кризових ситуацій та явищ;
- опанувати урядові рішення з питань оцінки ймовірності банкрутства підприємства;
- аналізувати наявність та глибину кризового стану на підприємстві;
- визначити основні напрямки подолання кризових явищ на підприємстві;
- обґрунтовувати складні та непопулярні управлінські рішення задля виходу підприємства із кризи;

– обирати антикризову стратегію та основні інструменти виходу з кризового стану.

мати компетентності:

– когнітивні, які перераховані у ключових проблемах, що має знати студент після вивчення дисципліни;

– операційні, які перераховані у ключових проблемах, що має вміти студент після вивчення дисципліни;

– професійні, а саме: уміння доводити до логічного завершення управлінський цикл шляхом прийняття та реалізації «непопулярних» управлінських рішень; вільно орієнтується в різноманітних проблемах організаційно-технологічного й соціально-економічного розвитку підприємства; глибоко й нестандартно аналізує події; виявляє ініціативу тоді, коли іншим ситуація здається безвихідною;

– комунікативні, а саме: уміння спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти зі співробітниками, партнерами й представниками державних структур; мати високий рівень стресостійкості; вміти контролювати власні емоції; добре володіти письмовим й усним мовленням;

– специфічні, а саме: володіти основами соціальної психології та вільно й швидко застосовувати методи та інструменти конфліктології.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

ТЕМА 1. ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: розглянути ознаки кризового стану підприємства, причини його виникнення та перелік заходів по виходу підприємства із кризового стану; навчитися визначати ключові фактори успіху підприємства, його місію, мету та цілі діяльності.

Практичні завдання

Завдання 1

Ознаки кризового стану підприємства:

- Поняття і фази фінансової кризи на підприємстві.
- Критерії і фактори кризового стану.
- Характеристика заходів по виходу підприємства із кризового стану.

Завдання. Слід підготуватися до обговорення проблемних питань.

Завдання 2

ЗАТ «Хмельницька макаронна фабрика» як лідер ринку визначило місію, бачення, систему цінностей і політику в сфері якості.

Місія – вірне передбачення розвитку ринку і максимальне задоволення потреб споживачів високоякісними макаронними виробами за доступними цінами.

Бачення – ЗАТ «Хмельницька макаронна фабрика» – лідер у виробництві макаронних виробів в Україні. Якість товарів відповідає зарубіжним аналогам.

Ці твердження щорічно аналізуються і переглядаються в рамках процесу планування.

Завдання:

1. Проаналізуйте місію ЗАТ «Хмельницька макаронна фабрика». Чи коректно вона сформульована?
2. Навіщо підприємство визначає не тільки місію, але і бачення свого

майбутнього? Чи не суперечать вони один одному?

3. Чи необхідно щорічно переглядати місію і бачення підприємства?

Завдання 3

ТОВ «Сандора» зареєстровано як виробник соків, вин та інших напоїв в упакованні «Тетра Пак». Керівництво компанії разом з колективом розробило і впровадило принципи, які є заставою успіхів «Сандори»:

- ми ведемо чесний бізнес;
- ми професіональні та компетентні;
- нам можна довіритися: ми завжди виконуємо взяті на себе зобов'язання;
- ми виробляємо продукцію тільки високої якості;
- здоров'я та безпека наших співпрацівників і покупців – основний для нас пріоритет;
- ми знаємо потреби наших покупців і готові їх задовольнити.

Сьогодні виробництво, яке оснащено сучасним обладнанням, здатне випускати щодоби до 300 тис. л. високоякісної продукції. Асортимент обчислює понад 70 найменувань. Групі соків і напоїв під торговою маркою «Сандора» за оцінками незалежних експертів належить понад 30 % українського ринку.

Завдання:

1. Визначте ключові фактори успіху підприємства.
2. На основі вихідних даних розробіть місію і цільові орієнтири підприємства.

Завдання 4

З перших років незалежності України АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» поклало на себе ношу першопрохідця ринкових реформ.

Колектив підприємства ніколи не ставив перед собою посередню задачу – просто вижити в умовах конкуренції. Покликання «Світоча» – бути лідером!

Зараз фірма «Світоч» щорічно нарощує випуск продукції на 60–80 млн грн. У теперішній час обсяг продукції підприємства складає майже

третину від виробництв підприємств харчової промисловості всієї Львівської області.

Планомірно втілюючи програму стратегічного розвитку, спеціалісти «Світоча» зосередили діяльність на докорінному оновленні кондитерського виробництва. Орієнтир – найкращі світові досягнення!

Шанобливе відношення до запитів споживача – це фірмовий стиль «Світоча», так як найвище призначення виробничої діяльності колектив убачає в самовідданому служінні своєму споконвічному королю – його Величності Покупцеві.

Завдання:

1. Розробіть місію для підприємства.
2. Які конкурентні переваги дозволили «Світочу» досягти позиції лідера ринку кондитерських виробів в Україні.
3. Визначте майбутні стратегічні напрямки роботи підприємства, які дозволять йому закріпити своє положення в конкурентному оточенні.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке стабільний стан системи як параметр кризи на рівні підприємства?
2. Що є передумовою дії механізму кризи?
3. Які чинники спричиняють поглиблення кризи?
4. Що спричиняє розвиток кризи на підприємстві?
5. Що є причиною банкрутства вітчизняних підприємств?
6. Назвіть та проаналізуйте стадії кризи.
7. Який чинник визначає глибину кризи (кризового стану) підприємства?
8. Представте схему розвитку подій при настанні кризи на підприємстві.
9. Проаналізуйте загальні правила методології і технології прогнозування кризи на підприємстві.
10. Назвіть основний показник кризи підприємства.

11. Назвіть і проаналізуйте заходи щодо виходу підприємства з кризи.
 12. Від чого залежить ступінь невизначеності кризових явищ на підприємстві?
 13. Чим характеризуються кризові явища на підприємстві?
 14. Чи можна спрогнозувати виникнення кризових явищ на підприємстві?
 15. Назвіть і проаналізуйте причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві, їх класифікація.
 16. Чи можна передбачити виникнення кризових ситуацій на підприємстві?
 17. Що таке тактика управління кризовими ситуаціями на підприємстві?
 18. Які види тактики управління кризовими ситуаціями може застосовувати керівництво підприємством?
 19. Назвіть наслідки кризової ситуації на підприємстві.
 20. Що таке кризовий стан підприємства?
 21. Назвіть і проаналізуйте механізм виникнення кризового стану підприємства.
 22. Від чого залежить глибина кризового стану підприємства і його тривалість?
 23. Які види тактики можна застосовувати при кризовому стані підприємства?
 24. Назвіть варіанти вирішення кризової ситуації на підприємстві.
- Рекомендована література: [1–8, 14].*

ТЕМА 2. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета: розглянути основні моделі виходу підприємства із кризового стану й запобігання банкрутства та навчитися використовувати їх у практичній діяльності підприємств.

Практичні завдання

Завдання 1

Типові моделі виходу підприємства із кризового стану та запобігання банкрутства.

- Сутність типових моделей виходу підприємства із кризового стану та запобігання банкрутства.

- Методи вибору оптимальної моделі виходу із кризового стану.

Завдання. Слід підготуватися до обговорення проблемних питань.

Завдання 2

Необхідність та порядок проведення санаційного аудиту.

- Сутність, необхідність, мета і характерні риси санаційного аудиту.
- Характеристика джерел інформації для проведення санаційного аудиту.

- Сутність і порядок проведення аналізу фінансового стану підприємства.

- Зміст аналізу виробничо-господарської діяльності.

- Значення і використання висновків санаційного аудиту.

Завдання. Слід підготуватися до обговорення проблемних питань, попередньо опрацювавши Методику проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Студентам запропонувати на основі балансів підприємств вирахувати окремі показники і зробити певні висновки щодо подальшого розвитку аналізуючих підприємств.

Завдання 3

Фінансові джерела санації підприємств.

- Внутрішні джерела фінансової стабілізації.
- Фінансове оздоровлення із залученням ресурсів власників підприємства.

- Зміст фінансової участі кредиторів у фінансовому оздоровленні

боржника.

- Зміст фінансової участі персоналу в санації підприємства.
- Характеристика методів державної санаційної підтримки підприємств в Україні та в інших країнах.

Завдання. Слід підготуватися до обговорення проблемних питань, попередньо ретельно опрацювавши законодавчі та нормативні акти з цієї теми.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть стратегічну мету антикризового управління.
2. Назвіть головну мету антикризового управління.
3. Що належить до управлінських інструментів антикризового менеджменту? Поясніть суть кожного із них.
4. Якими чинниками зумовлюється важливість антикризового управління?
5. Які проблеми характерні антикризовому управлінню?
6. Які види антикризового менеджменту виділяють в залежності від цілей реалізації?
7. Назвіть форми подолання кризи на підприємстві.
8. Назвіть специфічні принципи, притаманні антикризовому управлінню.
9. Розкрийте суть спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.
10. Назвіть і проаналізуйте види заходів виходу підприємства із кризи.
11. Скільки блоків включає в себе концепції антикризового управління? Розкрийте суть кожного із них.
12. Що таке технологія антикризового управління?
13. У чому полягає сутність технологічної схеми антикризового управління? Проаналізуйте основні блоки даної схеми.
14. Поясніть особливості концептуальної моделі процесу антикризового управління підприємством.
15. Чим характеризується ефективність антикризового управління?

16. Які чинники визначають ефективність антикризового управління?
Рекомендована література: [7, 18–21].

ТЕМА 3. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ДІАГНОСТИКА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ

Мета: навчитися здійснювати аналіз фінансово-економічного стану підприємства та визначати необхідність впровадження антикризових заходів у його діяльність.

Практичні завдання

Завдання 1

Ви – референт-консультант Генерального директора великого підприємства (заводу з виробництва електронного устаткування). Для вашого підприємства, як і для всієї економіки України, визначились перспективи виходу з кризи. З'явилися надійні інвестори, намітився сталий ринок збуту. Для виходу із кризи інженерно-економічні підрозділи заводу розробили комплексну програму, визначили основні орієнтири. Програма у загальних рисах передбачає впровадження у виробництво нового виробу. Але з метою конкретизації та ефективнішої реалізації цієї програми розробку бізнес-плану проекту впровадження у виробництво нового виробу доручили виконати трьом незалежним консалтинговим фірмам.

Кожна фірма підготувала свій варіант проекту бізнес-плану і надала його для розгляду та вивчення керівництву підприємства. Однією з вимог до проекту є обов'язкове використання сучасних новітніх технологій, яке і було виконане. Основні показники реалізації кожного проекту наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Показники реалізації проекту

Показники	1 варіант технології	2 варіант технології	3 варіант технології
Інвестиції, млн грн	225	276	197

Витрати на виробництво одного виробу, тис. грн	136	147	137
Річний обсяг виробництва, тис. шт.	700	1100	2500
Процентна ставка або норматив рентабельності інвестицій	0,10	0,11	0,13

Генеральний директор доручив вам проаналізувати проекти і визначити найефективніший.

Завдання:

1. Уточнити, як визначається ефективність впровадження інноваційних технологій.
2. Визначити найефективніший варіант впровадження технології.
3. Підготувати аргументовану доповідну записку на ім'я Генерального директора підприємства.

Завдання 2

Характеристика ситуації. Величина дебіторської заборгованості підприємства «АВС» на початок розрахункового року становила 200 тис. грн. Підприємство-боржник обіцяє повернути борг до кінця поточного року або ж розплатитися за нього власною продукцією на суму 70 тис. грн. Фірма-посередник пропонує передати за продукцію підприємства-боржника фірмі «АВС» 18 000 компенсаційних сертифікатів вартістю 4,16 грн кожний. Номінальна ціна одного компенсаційного сертифіката на приватизаційному аукціоні становить 10 грн. На найближчий приватизаційний аукціон має бути запропоновано 12 % акцій підприємства-боржника на загальну суму 180 тис. грн.

Факторинговий відділ комерційного банку «Денді» пропонує викупити боргові зобов'язання фірми-боржника. При цьому факторинговий відсоток складає 20. Консалтингова фірма «Довіра» вважає достатньо дієвою систему штрафних санкцій, яка дорівнювала б нормативній рентабельності продукції (відсотка інфляції або середньої банківської ставки по вкладах грошових коштів). Досягнутий рівень рентабельності продукції становить 50 %, рівень інфляції за рік – 40 %, середній банківський відсоток по грошових вкладах –

35 %.

Зміст аналізу ситуації зводиться до економічного обґрунтування можливих варіантів покриття дебіторської заборгованості і вибору кращого з них.

Завдання 3

На виробничому підприємстві «Резонанс-М» розроблено кілька варіантів прогностичного балансу, основні показники якого наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Прогностичний баланс виробничого «Резонанс-М», тис. грн

Статті	Варіанти прогнозу		
	1-й	2-й	3-й
<i>Актив</i>			
Основні засоби (кошти)	15200	15200	15200
Запаси і витрати	26120	26120	26120
Грошові кошти, розрахунки та інші активи	6840	6840	6840
Баланс	48160	48160	48160
<i>Пасив</i>			
Джерела власних коштів	23300	23300	23300
Прибуток за звітний період	3480	6490	3940
Довгострокові позикові кошти	4600	4600	4600
Строкова кредиторська заборгованість	16780	13770	16320
Баланс	48160	48160	48160

На підставі даних прогностичного балансу визначити ймовірність банкрутства виробничого підприємства «Резонанс-М». З цією метою розрахувати і зіставити за окремими варіантами:

- 1) коефіцієнт поточної ліквідності активів;
- 2) частку позикових коштів у загальному обсязі пасиву;
- 3) коефіцієнт Z.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть і проаналізуйте етапи становлення теорії банкрутства підприємства.

2. Які існують методичні підходи до діагностування ймовірності банкрутства фірми?
 3. Проаналізуйте значення діагностики банкрутства фірми.
 4. Назвіть чинники банкрутства.
 5. Проаналізуйте особливості Закону України «Про банкрутство».
 6. Назвіть роль, значення та функції «Агентства з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій».
 7. Назвіть ознаки і об'єкт банкрутства відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».
 8. Проаналізуйте особливості механізму порушення впровадження справи про банкрутство підприємства.
 9. Проаналізуйте особливості ліквідаційної процедури підприємства. Назвіть основні функції ліквідаційного керуючого.
 10. Назвіть умови, при яких приймається рішення про розробку санаційної концепції підприємства.
 11. З яких етапів складається класична модель санації? Поясніть їх суть.
 12. Що таке бізнес-план санації? Назвіть і проаналізуйте його основні розділи.
 13. Які показники використовують для техніко-економічного обґрунтування санації підприємства?
 14. Як здійснюється управління санацією?
 15. Проаналізуйте етапи проведення санаційного аудиту.
 16. Які види і форми реструктуризації виділяють на практиці?
 17. Проаналізуйте особливості процесу проведення реструктуризації підприємства.
 18. В чому полягає ефективність реструктуризації підприємства?
 19. Що собою представляє програма реструктуризації підприємства?
- Рекомендована література: [10, 15–20].*

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ
АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

ТЕМА 4. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНИЙ
ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ТА
ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Мета: навчитися використовувати на практиці методичні підходи до діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства; визначати економічну вартість підприємства і приймати рішення щодо його ліквідації або реорганізації.

Практичні завдання

Завдання 1

Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінюється в 730 млн грн. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 55 млн грн чистих грошових потоків щорічно. Середньозважена вартість капіталу підприємства складає 12 % його економічної вартості. Господарський суд має намір винести ухвалу про ліквідацію підприємства. *Чи буде таке рішення господарського суду правильним?*

Завдання 2

Ліквідаційна вартість виробничого підприємства складає 430 млн грн. Прогнозований середньорічний грошовий потік дорівнює 54 млн грн. Середньорічна вартість капіталу підприємства – 12 % його економічної вартості.

Яке потрібно прийняти рішення про доцільність: його ліквідації чи реорганізації.

Завдання 3

Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом

якого розглядається в господарському суді, оцінена в 530 млн грн. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 50 млн грн чистих грошових потоків щорічно. Середньорічна вартість капіталу підприємства складає 10 % його економічної вартості. Господарський суд має намір винести ухвалу про ліквідацію підприємства. *Чи буде таке рішення суду правильним з фінансової точки зору?*

Завдання 4

Ліквідаційна вартість виробничого підприємства становить 430 млн грн. Прогнозований середньорічний чистий грошовий потік дорівнює 54 млн грн. Середньорічна вартість капіталу підприємства складає 12,7 % його економічної вартості.

Необхідно визначити економічну вартість підприємства і прийняти рішення щодо його ліквідації або реорганізації.

Запитання для самоконтролю

1. Що означає термін «діагностування»?
2. Розкрийте сутність понять «діагностика» і «діагностика економічної системи».
3. Що таке діагностування банкрутства? Назвіть його мету та складові підсистеми.
4. Що таке експрес-діагностування банкрутства? Назвіть його основну мету.
5. Розкрийте суть економічного діагностування, його основне завдання.
6. Розкрийте суть оперативного діагностування фінансово-господарської діяльності підприємства.
7. Розкрийте суть стратегічного діагностування підприємства.
8. Що таке бізнес-діагностування? Назвіть його мету.
9. Що таке діагностування кризи розвитку підприємства?
10. Які виділяють види діагностування підприємства? Подайте їх коротку характеристику.

11. Назвіть основні методи діагностування стану підприємств, покладені в основу універсального методичного підходу.

12. Назвіть основні узагальнюючі ознаки і причини кризового стану підприємства.

Рекомендована література: [2–6, 11–15].

ТЕМА 5. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: визначати необхідність застосування антикризової програми у підприємстві та розраховувати показники ефективності управління інноваційними процесами як однією із форм антикризового управління.

Практичні завдання

Завдання 1

Ви – директор з економіки великої промислово-фінансової групи (ПФГ). Після конкурсного відбору контрагентів (підприємств) до складу вашої промислово-фінансової групи увійшло три підприємства (команди). Ці підприємства раніше були у складі одного міністерства і виробляли однакову продукцію (підшипники), але різної номенклатури. Підприємства мають приблизно однакові матеріально-технічну базу, технологію, ступінь зносу устаткування тощо. Тобто вони мають достатньо близькі умови функціонування, але знаходяться в різних регіонах України.

Кожній із цих команд доручено реалізувати певний інноваційний процес. Безумовно, кожна команда повністю самостійно здійснює весь процес управління своїм інноваційним процесом. Загальні результати цього управління представлені у табл. 3.

Таблиця 3

Результати управління проектами окремими командами

Результати управління (показники)	1 команда	2 команда	3 команда
Витрати команди, млн грн	2,2	38	24

Чистий прибуток, млн грн	2,5	1,7	3,0
--------------------------	-----	-----	-----

Президент ПФГ доручив вам визначити ефективність управління кожним інноваційним процесом.

Завдання:

1. Визначити показники ефективності управління інноваційним процесом.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожної з трьох команд.
3. Визначити, яка з трьох команд найефективніша.
4. Підготувати доповідну записку на ім'я президента ПФГ.

Завдання 2

Ви – головний спеціаліст відділу раціоналізації виробництва та управління підприємства – ВАТ «Завод електроприладів». Виробництво на підприємстві є достатньо наукомістким, на ньому завжди широко використовуються досягнення науково-технічного прогресу та новітні технології.

На підприємстві у цей час здійснюється реконструкція, у тому числі – технічне переоснащення з впровадженням сучасних новітніх технологій. Зокрема, у заготівельному цеху планується впровадити у виробництво швидкодіючу роторно-конвеєрну лінію виготовлення контактів для реле, які використовуються у приборах. Основні очікувані показники результатів впровадження нової технології наведені у табл. 4.

Таблиця 4

Результати впровадження нової технології

Показники	1 рік розрахункового періоду	2 рік розрахункового періоду	3 рік розрахункового періоду
Результати (Р) впровадження, тис. грн	142	158	166
Витрати (В) на впровадження, тис. грн	99	42	100

Коефіцієнт дисконтування (К), при ставці прибутку 10 %	0,9	0,8	0,7
--	-----	-----	-----

Відомо, що у процесі впровадження будь-яких інноваційних технологій, для зниження ступеню фінансово-економічного ризику інвестора (ВАТ «Завод електроприладів»), слід враховувати високі темпи науково-технічного прогресу та появу нових, досконаліших технологій. Для цього необхідно здійснювати розрахунки економічного ефекту від використання інновацій.

Згідно з розподілом посадових обов'язків ви є куратором економічних аспектів впровадження інноваційних технологій.

Завдання:

1. Навести показники економічного ефекту від використання інновацій.
2. Розрахувати економічний ефект та питомі витрати від впровадження у виробництво роторно-конвеєрної лінії виготовлення контактів для реле.
3. Підготувати на ім'я начальника відділу раціоналізації виробництва та управління аргументовану доповідну записку.

Завдання 3

Ви – заступник начальника відділу впровадження нової техніки та технологій ВАТ «Топаз». Дане підприємство – велике виробниче підприємство військово-промислового комплексу (ВПК) України, яке виробляє сучасне озброєння. При посередництві державної компанії «Укрспецімпорт» ВАТ «Топаз» з однією із держав Середнього Сходу склало вигідний контракт на виготовлення та поставку своєї продукції. Умовами контракту передбачається, що виробник за додаткову оплату здійснює конструкційну доробку виробу з метою більшого пристосування його до місцевих природно-кліматичних особливостей та спрощення експлуатаційно-регламентних робіт.

Для вирішення цієї проблеми необхідно внести до існуючої технології відповідні зміни, це потребує додаткових витрат, тобто інвестицій. Три окремих групи, працівники відділу головного технолога, розробили

відповідно три варіанти впровадження нової технології. Але вони розв'язали тільки інженерно-технологічні завдання. Основні показники впровадження варіантів нової технології наведені у табл.5.

Таблиця 5

Основні показники впровадження нової технології

Показники	1 варіант технології	2 варіант технології	3 варіант технології
Інвестиції, млн.грн.	20	25	22
Витрати на виробництво одного виробу, тис.грн.	110	125	150
Річний обсяг виробництва, шт.	800	1000	2400
Процентна ставка або норматив рентабельності інвестицій	0,20	0,14	0,15

Вам, як заступнику начальника відділу впровадження нової техніки та технологій, доручено проаналізувати варіанти проектів та вибрати найбільш ефективний (вигідний для ВАТ «Топаз») варіант нової технології.

Завдання:

1. Зазначити, яким чином визначається ефективність впровадження інноваційних технологій.
2. Визначити найефективніший варіант впровадження технології.
3. Підготувати аргументовану доповідну записку на ім'я головного інженера ВАТ.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке антикризова програма?
2. Проаналізуйте основні розділи антикризової програми.
3. Проаналізуйте типову структуру антикризової програми, її основні пункти.
4. Що таке план антикризових заходів?
5. Які вимоги повинні задовольняти антикризова програма і план антикризових заходів?
6. В чому полягають особливості формування антикризової програми?

7. За якими критеріями здійснюють групування антикризових заходів вітчизняні вчені?

8. В чому полягає сутність системи формування антикризової програми? Проаналізуйте її основні блоки.

9. Яких принципів потрібно дотримуватися при формуванні антикризової програми?

10. Назвіть і проаналізуйте етапи формування антикризової програми.

11. Як класифікують контрольні спостереження, що здійснюються у процесі антикризового управління?

Рекомендована література: [9, 15–19].

ТЕМА 6. ПРАВОВІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Мета: навчитися використовувати правові основи антикризового управління у практичній діяльності підприємств.

Практичні завдання

Завдання 1

Банкрутство підприємства та методи його запобігання.

- Поняття банкрутства підприємств.
- Зміст, функції Закону «Про банкрутство».
- Порядок ліквідації підприємств.
- Методи запобігання банкрутства.

Завдання. Слід підготуватися до обговорення проблемних питань. По даній темі слід ретельно опрацювати Закон України «Про банкрутство».

Завдання 2

Сутність та зміст санації підприємства.

- Сутність фінансової санації підприємства.
- Зміст проекту фінансового оздоровлення підприємства.
- Санація шляхом реорганізації (реструктуризації).
- Фінансова санація на ухвалу арбітражного суду.

Завдання. Слід підготуватися до обговорення проблемних питань. По даній темі слід ретельно опрацювати Закон України «Про банкрутство», Положення про порядок проведення санації державних підприємств та методику розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій.

Завдання 3

Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в арбітражному суді, оцінена в 530 млн. грн. У випадку його реорганізації прогнозується одержати 50 млн. грн. чистих грошових потоків щорічно. Середньорічна вартість капіталу підприємства становить 11,0 % від його економічної вартості.

Арбітражний суд має намір винести рішення про ліквідацію підприємства. Чи буде таке рішення арбітражного суду правильним з фінансової точки зору?

Завдання 4

На основі експертної оцінки вартості майна ПП «Трипілля» (табл. 6) потрібно розподілити майно даного збанкрутілого приватного підприємства між кредиторами, дотримуючись установленної чинним законодавством черговості здійснення цієї операції. *Чи вистачить оціненого експертами майна підприємства для задоволення всіх вимог кредиторів? Якою має бути ухвала арбітражного суду в разі повного чи неповного задоволення вимог кредиторів.*

Таблиця 6

Експертна оцінка вартості майна ПП «Трипілля», грн

Елементи майна	Сума
Основні засоби та інші позаоборотні активи	3400
Виробничі запаси	800
Незавершене виробництво	56
Готова продукція	210
Дебіторська заборгованість	850
Видані аванси	170

Грошові кошти	50
<i>Разом</i>	5536

Завдання 5

Для розробки у 2013 році більш досконалої технології виробництва двигунів необхідні вкладення капіталу в розмірі 200 тис. грн. Виробничі одноразові витрати становитимуть у 2012 році 450 тис. грн. Щорічно передбачається випуск 500 шт. двигунів, відпускна ціна – 1250 грн., рентабельність продукції – 25 %, амортизаційні відрахування становлять 20 % від собівартості продукції. Дисконтна ставка – 12,3 %.

Обґрунтувати доцільність вдосконалення технології виробництва двигунів щонайменше за двома показниками.

Запитання для самоконтролю

1. Проаналізуйте Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».
2. Хто займається на підприємстві провадження у справах про банкрутство?
3. Хто займається на підприємстві забезпеченням грошових вимог кредиторів.
4. Охарактеризуйте мораторій на задоволення вимог кредиторів.
5. Які існують досудові процедури врегулювання питань стосовно боргів?
6. Назвіть процедури досудового вирішення спорів між кредиторами та дебіторами.
7. Яка участь інвесторів та зацікавлених осіб у фінансовому оздоровленні підприємства-боржника?
8. Які існують судові процедури врегулювання питань стосовно боргів?
9. Назвіть спеціальні норми – процедури банкрутства.
10. Які Ви знаєте види реорганізаційних процедури і охарактеризуйте їх проведення?

11. Яка процедура визнання боржника банкрутом?
12. Які наслідки визнання боржника банкрутом?
13. Охарактеризуйте ліквідаційна процедуру на підприємстві.
14. Особливості банкрутства окремих категорій суб'єктів підприємницької діяльності.
15. Які існують відмінності законодавства про банкрутство країн Європейського Союзу та інших країн?

Рекомендована література: [11–14, 20, 21-27].

ТЕМА 7. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: навчитися визначати ефективність управління як окремим колективом, так і цілою командою; розробляти професіограми.

Практичні завдання

Завдання 1

Ви – менеджер-аналітик компанії «ІТТ-Інвест». Дана компанія здійснює свою діяльність в основному у сфері будівництва та виробництві будівельних матеріалів. Вона є генеральним інвестором і володіє контрольним пакетом акцій ВАТ «Завод залізобетонних конструкцій», ВАТ «Граніт» (кар'єр з видобування каміння та виробництво щебеню), ВАТ «Берег» (кар'єр з видобування піску). Це дає їй право брати участь в управлінні підприємствами. Компанія має своїх представників у спостережних радах товариств і наполегливо просуває у керівні органи підприємств «своїх людей». Використання права власника дозволило компанії змінити перших керівників товариств.

Керівництво компанії добре розуміє, що ця сфера бізнесу не є надприбутковою і не слід чекати швидкого прибутку від інвестованих коштів. Але певні ознаки в економіці держави свідчать про подолання кризових явищ, що дозволяє прогнозувати «будівельний бум» і значне зростання попиту на

будівельні матеріали. Тому компанія приділяє особливу увагу цим підприємствам.

Зокрема, протягом минулого року компанія відносно невеликими частками інвестувала у підприємства великі кошти (табл. 7).

Таблиця 7

Узагальнені результати управління

Результати управління (показники)	ВАТ «Завод залізобетонних конструкцій»	ВАТ «Берег»	ВАТ «Граніт»
Витрати відділення, тис. грн	800	500	700
Чистий прибуток, тис. грн	200	100	700

Ці кошти були витрачені на удосконалення існуючих технологій, тобто на інноваційні процеси. Для реалізації цих проектів не розроблялися бізнес-плани, а розглядалися тільки приблизні показники. Компанію цікавили у першу чергу потенційні можливості команд керівників підприємств та їх уміння ефективно управляти виробництвом.

Завдання:

1. Зазначити, як можна визначити ефективність управління команди.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожної команди.
3. Визначити найменш ефективну команду.
4. Підготувати службову записку вашому безпосередньому начальнику.

Завдання 2

Ви – директор з економіки та співзасновник ТОВ «Калина». Дане підприємство здійснює роздрібну та дрібнооптову торгівлю продовольчими товарами і динамічно розвивається. Воно має три магазини на Західному ринку, які були відкриті з інтервалом у кілька місяців. Режим роботи магазинів традиційні, тобто щоденно, крім понеділка, із сьомої години ранку до дев'ятої години вечора влітку та з восьмої ранку до сьомої вечора узимку. Відповідно до графіків роботи персоналу, керуючі магазинами та їх заступники працюють у

середньому по сім годин у день, а продавці та вантажники – по 14–12 годин та змінюються раз на тиждень. У середньому колектив одного магазину разом з керуючим та заступником становить біля 10 чоловік. Загальне управління магазинами здійснює керівництво ТОВ, але окремі функції виконують керуючі та заступники. По кожному магазину окремо не здійснюється повний бухгалтерський облік, ураховуються тільки основні показники їх діяльності. У той же час усі магазини працюють прибутково.

Вас, як директора і співвласника, цікавить проблема підвищення прибутковості або ефективності функціонування магазинів, тому ви вирішили визначити ефективність управління кожним магазином та ефективність функціонування колективів. Основні показники, які наведені у табл. 8 дозволяють це зробити.

Таблиця 8

Результати управління окремими магазинами

Результати управління (показники)	1 магазин	2 магазин	3 магазин
Витрати команди, тис. грн	64	58	38
Чистий прибуток, тис. грн	8	6	6

Завдання:

1. Навести, показники ефективності управління окремим колективом.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожного з трьох колективів.
3. Визначити, який з трьох колективів найефективніший.
4. Підготувати тези для виступу на робочій нараді.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке криза? Чому в процесі подолання кризи на підприємстві важливу роль приділяють роботі з персоналом?
2. Які проблеми є типовими для кризової ситуації з точки зору людського чинника?
3. Назвіть причини виникнення кризи в організації, подайте їх

класифікацію.

4. Що таке антикризове управління персоналом?
5. В яких умовах відбувається реалізація завдань антикризового управління персоналом?
6. Реалізація яких завдання покладена на систему антикризового управління персоналом?
7. Поясніть суть концепції антикризового управління персоналом.
8. Що таке кадрова політика підприємства, яке опинилося в кризовому стані, її основна мета.
9. Назвіть структурні елементи антикризової кадрової політики.
10. Назвіть напрямки антикризової кадрової політики підприємства.
11. Які виділяють цінності антикризової кадрової політики?
12. Назвіть основні принципи антикризового управління персоналом.
13. Що таке кадровий аудит?
14. Проаналізуйте параметри кадрового аудиту.

Рекомендована література: [1–3, 13–20,27].

ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Необхідність розробки концепції антикризового управління. Предмет та мета курсу.
2. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку та причини її виникнення.
3. Типологія криз.
4. Суть та закономірності макроекономічних криз. Причини макрокриз: погляди вчених.
5. Фази макроциклу та їх проявлення. Різновиди макроциклів.
6. Економічна сутність кризи розвитку підприємства.
7. Фази кризового явища та їх характеристика.
8. Фактори виникнення кризових явищ.
9. Основні положення системи антикризового управління підприємством.
10. Характеристика основних підсистем антикризового управління підприємством.
11. Основні параметри діагностування. Методи діагностики.
12. Етапи процесу діагностики кризи розвитку підприємства.
13. Оцінка бізнесу: необхідність та мета.
14. Види вартості підприємства.
15. Методи оцінки компаній. Витратний метод. Переваги та недоліки.
16. Методи оцінки компаній. Доходний метод. Переваги та недоліки.
17. Методи оцінки компаній. Метод ринкових порівнянь. Переваги та недоліки
18. Класифікація методик діагностики кризових ситуацій та загрози банкрутства.
19. Балансові моделі діагностики кризових ситуацій та загрози банкрутства.
20. Матриці фінансової рівноваги в діагностиці кризових ситуацій та загрози банкрутства.

21. Статистичні моделі в діагностиці кризових явищ та загрози банкрутства. (Z- критерій Альтмана).
22. Антикризова програма підприємства.
22. Цільові параметри антикризової програми підприємства.
24. Загальна характеристика антикризового інструментарію підприємства.
25. Управління розробкою антикризової програми підприємства.
26. Конфлікти в розвитку організації.
27. Процесуальні характеристики конфлікту.
28. Антикризове управління конфліктами.
29. Система антикризового управління персоналом.
30. Антикризова кадрова політика.
31. Принципи антикризового управління персоналом.
32. Механізм державної влади та кризи системи управління.
33. Системна криза державного управління.
34. Подолання кризи державного управління. Реформи як засіб антикризового управління.
35. Досудове врегулювання господарських спорів.
36. Розвиток законодавства про банкрутство в світі та в Україні.
37. Основні цілі, функції та ознаки інституту банкрутства!
38. Сторони та учасники в справі про банкрутство.
39. Стадії провадження у справі про банкрутство. Умови порушення провадження у справі.
40. Наслідки визнання суб'єкта підприємницької діяльності банкрутом.
41. Розпорядження майном боржника як судова процедура в процесі провадження у справі про банкрутство.
42. Санація боржника в процесі провадження у справі про банкрутство.
43. Мирова угода в процесі провадження у справі про банкрутство.
44. Ліквідаційна процедура у процесі провадження у справі про банкрутство.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багацький В. М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством; за заг. ред. З. Є. Шершньової. К. : КНЕУ. 2007. 680 с.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Формування маркетингової стратегії як складової антикризового управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 4 (14), 2015. С. 10–20.
3. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства. Сталий розвиток України. 2010. № 2. С. 64–68.
4. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства: Економіка і суспільство.В., 2016. С. 267.
5. Зінухов С. В. Аналіз сучасного стану промисловості України. Держава і регіони. Економіка і підприємництво. 2010 № 3. С. 116–121.
6. Картохіна Н. В. Оцінка ефективності антикризових рішень [Електронний ресурс] / Н. В. Картохіна // Проблеми системного підходу в економіці. – 2008. – Вип. 4. – Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/PSPE/index.html/>.
7. Квасницька Р. С., Кордонець Р.С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2, Т. 3. С. 130–134.
8. Лелюк Ю. М. Проблеми використання загальновідомих моделей при прогнозування банкрутства вітчизняних підприємств. Збірник наукових праць економіка: проблеми теорії та практики. 2010. № 116. С. 9-13.
9. Леоненко М. М. та ін. Теоретико-ймовірнісні та статистичні методи в економетриці та фінансовій математиці. К : Інформтехніка. 2005. 380 с.
10. Мазуренко В. І. Типи сучасних фінансових криз. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2004. Вип. 29–30.
11. Майборода О. Є. Класифікація кризових явищ, кризо утворюючих факторів та методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики. 2006. Т. 3. Вип. 215. С. 793–800.

12. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки: монографія. К.: ЦНЛ. 2005.
13. Матвійчук П. Д. Діагностика банкрутства підприємств. Економіка України. 2009. №4. С. 20 – 28.
14. Парій Л.В., Левандовська В.А. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством. Науковий вісник Державного університету телекомунікацій. Серія: «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2021. №4(38). С.93-99
15. Парій Л.В. Ситуаційний аналіз в антикризовому управлінні підприємством. Науковий вісник Державного університету телекомунікацій. Серія: «Економіка. Менеджмент. Бізнес» №1(31), 2020. С.49-54
16. Парій Л.В. Інструменти розпізнавання образів як основа ефективного антикризового управління. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць. 2025. № 1-2. <https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4bdfec62-7161-4920-9177-398f7ad1bdca/content>
17. Рекова Н. Ю., Ясинська Н.А. Антикризові резерви формування фінансового потенціалу інституційної інфраструктури. Молодий вчений : науковий журнал. 2015. Вип. 12 (28). С. 82–89.
18. Розвиток промислового потенціалу України в процесі післякризового відновлення / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, В. Г. Савенко [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2010. 48 с.
19. Саєнко Г. В., Папаївка О.О. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2005. 928 с.
20. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. Вісник Хмельницького національного

- університету 2009. № 6. Т. 2. С. 52–55.
21. Слободяник, А., Могилевська, О., Парій, Л. (2024). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІСКАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ПЕРІОД РЕЦЕСІЙ. РОЗВИТОК МІСТА, (2 (02), 102–112.
<https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-13>
22. Сухоруков А. І. Антикризова політика розвинутих країн. Економіка України. 2004. № 8. С. 9–17.
23. Хлістунова Н. В. фінансові ризики і платоспроможність підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2010. №4 (21) С. 63–68.
24. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством. К.: МАУП. 2006. 256 с.
25. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 8. С. 147–154.
26. Шкопова О.В. Процес фінансової санації в умовах антикризового управління підприємством. Держава та регіони. Сер. Економіка та право. 2007. № 1. С. 407–410.
27. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 11.01.2026).