

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Робоча програма  
навчальної дисципліни**

**"АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ  
ПІДПРИЄМСТВА"**

**для студентів спеціальності  
8.03050401 "Економіка підприємства"  
денної форми навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014**

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 2 від 31.08.2013 р.

**Укладач** Мартіянова М. П.

**P58** Робоча програма навчальної дисципліни "Антикризова діяльність підприємства" для студентів спеціальності 8.03050401 "Економіка підприємства" денної форми навчання / укл. М. П. Мартіянова. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 44 с. (Укр. мов.)

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами. Вміщено плани лекцій, практичних та семінарських занять, матеріали для закріплення знань (самостійну роботу, контрольні запитання), методичні рекомендації щодо оцінювання знань студентів, професійні компетентності, якими повинен володіти студент після вивчення дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050401 "Економіка підприємства".

## Вступ

У сучасних умовах підприємства та організації зіштовхнулися з високим ступенем невизначеності розвитку подій і несподіваними і, як правило, негативними впливами зовнішнього середовища на підприємство, змушуючи їх динамічно пристосовуватися до цього впливу. Тому сьогодні антикризовою можливо вважати майже всю виробничо-господарську діяльність підприємства. Треба зауважити, що дотепер, через нерозвиненість наукового передбачення, на кризу підприємство реагує тільки після її появи або коли вже наслідки неможливо ліквідувати.

На сьогодні антикризове управління застосовується вітчизняними підприємствами в основному в тих випадках, коли криза вже настала та необхідно шукати шляхи її подолання. Однак головна місія антикризової діяльності підприємства полягає в запобіганні кризі, пом'якшенні процесу її перебігу та мінімізації наслідків в тому випадку, коли її неможливо уникнути. У зв'язку з цим виникає необхідність у підготовці кваліфікованих фахівців, що мають навички вибору оптимальної антикризової стратегії та розробки тактичних заходів щодо її реалізації.

Навчальна дисципліна "Антикризова діяльність підприємства" є вибірковою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр" спеціальності 8.03050401 "Економіка підприємства" для денної форми навчання.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
		денна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 0305 "Економіка та підприємництво"	За вибором
	Спеціальність 8.03050401 "Економіка підприємства"	
Змістових модулів – 2	Спеціальність: "Економіка підприємства"	Рік підготовки
Індивідуальне науково-дослідне завдання: немає		1-й (5)
Загальна кількість годин – 144		Семестр
		1-й (9)
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3; самостійної роботи студента – 5,5	Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр	Лекції
		16 год
		Практичні, семінарські
		34 год
		Лабораторні
		–
		Самостійна робота
		94 год
		Індивідуальні завдання
		–
Вид контролю		
залік		

*Примітка.* Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить (%):

для денної форми навчання – 57 %.

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою** викладання даної навчальної дисципліни є формування у студентів компетентностей щодо ведення виробничо-господарської діяльності підприємства із метою запобігання кризовим явищам з застосуванням методів антикризового менеджменту.

Для досягнення мети поставлені такі основні **завдання**:

1) засвоїти теоретичні знання щодо наукового передбачення кризових явищ в діяльності підприємства;

2) визначати можливість, необхідність та основні відмінні особливості антикризової діяльності;

3) обґрунтовувати та здійснювати виробничо-господарську діяльність на підставі моніторингу кризових явищ в діяльності підприємства з використанням інструментів антикризового менеджменту;

4) визначати основні складові антикризової діяльності підприємства та елементи системи антикризового управління підприємством; розробляти систему заходів щодо запобігання кризовому стану підприємства;

5) вміти теоретично грамотно та послідовно виявляти проблеми (кризи) в діяльності підприємства, аналізувати їх причини та можливі наслідки й розробляти заходи щодо запобігання виникненню криз у майбутньому.

**Об'єктом** навчальної дисципліни є види виробничо-господарської діяльності підприємства, майно та ресурси підприємства, персонал підприємства.

**Предметом** навчальної дисципліни є загальні закономірності функціонування та розвитку підприємства; принципи та методи ведення антикризової діяльності; методи та інструменти антикризового управління діяльністю підприємства. Предмет пізнання становлять: теорія і практика ведення антикризової діяльності; методи та форми антикризового управління, формування та використання потенціалу підприємства щодо запобігання кризових явищ; взаємодія всіх видів ресурсів щодо подолання негативних наслідків кризових явищ та розробка заходів щодо недопущення їх у майбутньому.

Вивчення навчальної дисципліни "Антикризова діяльність підприємства" студент розпочинає, прослухавши більшість курсів гуманітарного циклу. З фундаментальних навчальних дисциплін студент повинен прослухати "Економіку підприємства", "Маркетинг", "Стратегію підприємства", "Потенціал

та розвиток підприємства" та ін. Навчальна дисципліна "Антикризова діяльність підприємства" дає студентам загальні знання та навички, які будуть розширені у процесі вивчення курсів за спеціальністю та спеціалізаціями.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

***знати:***

базові теоретичні положення антикризової діяльності підприємства;  
сутність та відмінні особливості антикризової діяльності;  
економіко-правові аспекти антикризової діяльності підприємства;  
механізми запобігання банкрутства підприємств;  
методи діагностики кризових явищ в діяльності підприємства;  
сутність та особливості формування загальної антикризової стратегії;  
принципи вибору функціональних антикризових стратегій;  
сутність механізмів фінансової стабілізації та санації підприємства;  
механізми антикризового управління та методика розробки антикризової програми підприємства;

***вміти або бути в змозі продемонструвати:***

виявляти і досліджувати кризи та кризові явища у виробничо-господарській діяльності підприємства;  
результати ідентифікації та аналізу ключових проблем на підприємстві;  
результати діагностики ймовірності настання банкрутства підприємства;  
результати оцінки прогнозування та аналізу господарських рішень з точки зору антикризового управління;  
визначати умови та спосіб застосування базової та функціональних антикризових стратегій;  
визначати механізми фінансової стабілізації та методи пошуку резервів щодо відновлення платоспроможності підприємства;  
результати розробки антикризової програми підприємства.

У процесі викладання навчальної дисципліни "Антикризова діяльність підприємства" основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями, що наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Професійні компетентності, які отримують студенти після вивчення навчальної дисципліни**

Код компетентності	Назва компетентності	Складові компетентності
ПК 1	Використовувати базові теоретичні положення щодо ведення антикризової діяльності підприємства	Визначати можливість, необхідність, та проблематику антикризової діяльності
		Проводити дослідження механізмів запобігання банкрутства підприємства та механізмів державного регулювання кризових явищ
		Аналізувати виробничо-господарську діяльність з точки зору наявності кризових явищ
		Проводити діагностику ймовірності настання банкрутства підприємства
ПК 2	Розробляти систему антикризового управління підприємства та проводити оцінку ефективності її функціонування	Проводити оцінку рівня санаційної здатності підприємства та ризиків в діяльності підприємства
		Формувати антикризову стратегію підприємства. Проводити вибір базової та функціональних антикризових стратегій
		Визначати складові механізму фінансової стабілізації та напрями реалізації внутрішніх резервів підприємства
		Розробляти антикризову програму підприємства на основі оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів
		Визначати роль та місце людського фактора під час впровадження антикризових заходів

Структуру складових професійних компетентностей та їх формування відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено в додатку А.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1.**

#### **Розвиток підприємства та необхідність здійснення антикризової діяльності підприємства**

##### **Тема 1. Базові теоретичні положення антикризової діяльності підприємства**

###### *1.1. Загальні поняття про кризу і кризові явища.*

Стабільний стан і криза. Функціонування і розвиток організації. Кризи у розвитку соціально-економічної системи. Виникнення небезпеки кризи в організації.

###### *1.2. Симптоми розпізнавання криз. Виникнення криз.*

Поняття, основні фактори та ознаки кризових явищ в економіці підприємства. Сканування внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Причини криз, що виникають на підприємстві. Зовнішні і внутрішні причини криз. Суб'єктивні та об'єктивні причини виникнення криз. Можливі наслідки криз.

###### *1.3. Види криз.*

Загальні і локальні кризи. Макро- і мікрокризи. Економічні кризи. Соціальні кризи. Організаційні кризи. Психологічні кризи. Технологічна криза. Закономірні і випадкові кризи. Природні, екологічні та суспільні кризи. Кризи явні та латентні. Загальні та специфічні кризи в розвитку організації. Передбачення, розпізнавання і подолання криз.

##### **Тема 2. Економіко-правові аспекти антикризової діяльності та державне регулювання кризових явищ**

###### *2.1. Правове забезпечення антикризової діяльності.*

Закони та нормативні акти щодо регулювання банкрутства підприємств. Інститут банкрутства. Економічна підсистема запобігання банкрутства. Соціальна підсистема механізму запобігання банкрутства.

###### *2.2. Порівняльний аналіз систем регулювання банкрутства в розвинутих країнах та Україні.*

Основний зміст концепцій регулювання банкрутства в різних країнах. Правові інструменти регулювання банкрутства в різних країнах світу. Система регулювання банкрутства в Україні.



### *2.3. Державне регулювання кризових ситуацій.*

Позасудові та судові процедури регулювання банкрутства. Санація підприємства. Порівняльний аналіз судової та позасудової санації. Основні складові плану санації.

Аналітична основа державного регулювання кризових ситуацій. Види державного регулювання кризових ситуацій. Системна криза державного управління. Подолання криз державного управління.

## **Тема 3. Антикризова діяльність підприємства і діагностика криз**

### *3.1. Відмінні особливості антикризової діяльності.*

Об'єкт та суб'єкт антикризового управління. Основні постулати антикризової діяльності. Проблематика антикризової діяльності. Головні властивості та особливості системи, процесів і технологій антикризової діяльності.

### *3.2. Фактори і принципи антикризового управління.*

Процеси антикризового управління. Ознаки та особливості антикризового управління. Ефективність антикризового управління. Аналіз зовнішніх факторів кризового розвитку.

*3.3. Діагностика впливу зовнішніх кризових явищ на роботу підприємства.*

Аналіз стану підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації. PEST-аналіз та SWOT-аналіз. Структурний аналіз економічної діяльності. Основні параметри діагностування. Етапи діагностики криз. Методи діагностики кризи.

## **Тема 4. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства**

### *4.1. Поняття і види діагностики банкрутства підприємств.*

Діагностика банкрутства підприємства. Алгоритм діагностики банкрутства на підприємстві. Аналіз показників платоспроможності підприємства. Аналіз балансу та результатів фінансового стану.

### *4.2. Методи діагностики банкрутства.*

Спеціальні коефіцієнти діагностики. Система показників у діагностиці банкрутства. Багатокритеріальні моделі оцінки ймовірності банкрутства. Моделі рейтингової оцінки ймовірності банкрутства. Моделі дискримінантного аналізу. Використання системи неформальних критеріїв у діагностиці банкрутства.

## **Змістовий модуль 2.**

### **Основні складові антикризової діяльності підприємства**

#### **Тема 5. Технологія здійснення антикризової діяльності підприємства**

*5.1. Система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.*

Якість управлінських рішень. Технологія розробки управлінських рішень в антикризовій діяльності підприємства. Алгоритм структурно-морфологічного аналізу в технології розробки управлінських рішень. Напрями діяльності групи фахівців щодо виходу організації з кризової ситуації.

*5.2. Управління в кризовій ситуації.*

Організація робіт щодо виходу підприємства з кризи. Створення антикризової команди і вироблення плану дій. Аналіз і прогнозування розвитку кризової ситуації. Система прийняття рішень в умовах кризи. Розробка антикризової програми. Узгодження антикризових дій з цілями та місією підприємства. Забезпечення, реалізація антикризових заходів й аналіз наслідків.

*5.3. Розробка заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства.*

Економічна безпека і гнучкість функціонування підприємства. Стратегічний потенціал як аспект економічної безпеки підприємства. Програма реалізації плану фінансового оздоровлення підприємств. Заходи з реструктуризації підприємств. Типи і види реструктуризації.

*5.4. Розробка антикризової програми на підприємстві.*

Зміст антикризової програми. Вихідні дані для використання методики розробки антикризової програми на підприємстві. Побудова схеми аналізу проблем і вибору варіантів рішення для кожної стадії банкрутства. Опис і розрахунок ефективності запропонованих антикризових заходів. Проектування системи моніторингу банкрутства на підприємстві.

#### **Тема 6. Формування антикризової стратегії підприємства**

*6.1. Особливості антикризової стратегії підприємства.*

Стратегії запобігання банкрутства. Значущість стратегічного планування антикризової діяльності. Специфічні відмінності стратегій запобігання банкрутства. Етапи формування антикризової стратегії підприємств.

## *6.2. Вибір базової антикризової стратегії.*

Постановка мети і вибір моделі поведінки підприємства. Захисна модель поведінки підприємства. Наступальна модель поведінки підприємства. Стратегія виживання. Стратегія розвитку. Стратегія ліквідації. Стратегія перепрофілювання. Формалізація вибору базової стратегії.

## *6.3. Вибір функціональної антикризової стратегії.*

Зміст функціональних стратегій запобігання банкрутства. Виробнича стратегія. Фінансова стратегія. Маркетингова стратегія. Стратегія управління персоналом. Інвестиційна стратегія.

## **Тема 7. Механізми фінансової стабілізації діяльності підприємства**

### *7.1. Сутність фінансової стабілізації.*

Основні механізми фінансової стабілізації підприємства. Етапи фінансової стабілізації. Оперативний механізм фінансової стабілізації. Зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань. Збільшення суми грошових активів у поточному періоді.

### *7.2. Тактичний та стратегічний механізм фінансової стабілізації.*

Тактичний механізм фінансової стабілізації. Позитивний та негативний грошовий потік. Збільшення обсягу позитивного грошового потоку в майбутньому періоді. Зниження обсягу споживання інвестиційних ресурсів у майбутньому періоді. Стратегічний механізм фінансової стабілізації.

### *7.3. Напрямки мобілізації внутрішніх резервів підприємства.*

Внутрішні резерви відновлення платоспроможності. Матриця заходів щодо відновлення платоспроможності. Методи реструктуризації заборгованості. Методи пошуку резервів з відновлення платоспроможності підприємства. Структурно-логічний граф пошуку внутрішніх резервів з відновлення платоспроможності підприємства.

## **Тема 8. Вплив людського фактора на ефективність антикризової діяльності підприємства**

### *8.1. Механізми конфліктології в антикризовому управлінні.*

Функції конфліктів в організаціях. Причини конфліктів, породжених трудовим процесом. Процес розвитку конфлікту. Стратегія попередження конфліктів. Стратегія дозволу конфліктів. Етапи управління конфліктом. Антистресова підготовка персоналу.

### *8.2. Антикризове управління персоналом організації.*

Управління персоналом. Система антикризового управління персоналом. Схема системи управління персоналом великого підприємства. Основні риси антикризової кадрової політики. Принципи управління персоналом. Цілісна система антикризового управління персоналом. Антистресова підготовка персоналу.

### 8.3. Роль людського фактора в кризових ситуаціях.

Створення антикризової команди (робочої групи) і формування ідей. Основні напрями діяльності антикризової команди. Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників. Галузь діяльності менеджера в антикризовому управлінні. Модель менеджера антикризового управління. Дії менеджера в кризовій ситуації.

## 4. Структура навчальної дисципліни

Із самого початку вивчення дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з робочою програмою дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання сформованих професійних компетентностей.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками. Тематичний план дисципліни складається з двох змістових модулів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

### Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	усього	у тому числі				
		лекційні	практичні	лабораторні	індивідуальні	самостійна робота
1	2	3	4	5	6	7
<b>Змістовий модуль 1. Розвиток підприємства та необхідність здійснення антикризової діяльності підприємства</b>						
Тема 1. Базові теоретичні положення антикризової діяльності підприємства	15	2	4	–	–	9
Тема 2. Економіко-правові аспекти антикризової діяльності та державне регулювання кризових явищ	15	1	4	–	–	10

Закінчення табл. 4.1

1	2	3	4	5	6	7
Тема 3. Антикризова діяльність підприємства і діагностика криз	16	1	4	–	–	11
Тема 4. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства	22	4	6	–	–	12
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>68</b>	<b>8</b>	<b>18</b>			<b>42</b>
<b>Змістовий модуль 2. Основні складові антикризової діяльності підприємства</b>						
Тема 5. Технологія здійснення антикризової діяльності підприємства	17	2	4	–	–	11
Тема 6. Формування антикризової стратегії підприємства	22	2	4	–	–	16
Тема 7. Механізми фінансової стабілізації діяльності підприємства	24	2	4	–	–	18
Тема 8. Вплив людського фактору на ефективність антикризової діяльності підприємства	13	2	4	–	–	7
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>76</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	–	–	<b>52</b>
<b>Усього годин за модулем</b>	<b>144</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	–	–	<b>94</b>

## 5. Теми та плани семінарських занять

**Семінарське заняття** – форма навчального заняття, спрямована на закріплення студентом теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в процесі самостійного вивчення матеріалу, а також під час виконання індивідуальної науково-дослідної роботи.

У процесі проведення семінарського заняття організовується дискусія навколо попередньо визначених тем (табл. 5.1), до яких студенти готують тези виступів, а також проблемні питання, відповідь на які має бути знайдена у ході обговорення. Наприкінці заняття з метою виявлення ступеня засвоєння матеріалу викладачем проводиться перевірка роботи, яку виконали студенти, та підведення підсумків з виставленням відповідної оцінки. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються при накопиченні підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

## Плани семінарських занять

Назва теми	Програмні питання	Кількість годин	Література
1	2	3	4
1	Симптоми розпізнавання криз. Визначення порога чутливості	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [7; 10; 12; 17; 21; 20]
2	Нормативно-правове забезпечення антикризової діяльності	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [12; 15; 17; 21; 24; 29; 31; 32; 34]
3	Порівняльний аналіз механізмів запобігання банкрутства в різних країнах	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 7; 8; 11; 13; 25; 29; 30; 34]
4	Стреси в антикризовому правлінні та методи їх подолання	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 11; 17; 20; 23; 26; 28; 30; 33]
	Всього	8	

## 6. Теми практичних занять

**Практичне заняття** – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань. Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для розв'язування їх на занятті. Воно включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення зі студентами, розв'язування завдань з їх обговоренням, вирішення контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання (табл. 6.1).

## Перелік тем практичних занять

Назва змістового модуля	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
<i>Змістовий модуль 1.</i> Розвиток підприємства та необхідність здійснення антикризової діяльності підприємства	Визначення можливості росту та напрямку змін за допомогою моделі Грейнера	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 6; 11; 15; 21; 30]
	Побудова причинно-наслідкової діаграми відкриття справи про банкрутство	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [7; 12; 15; 17; 24]
	Визначення стадії розвитку кризової ситуації на підприємстві	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 11; 13; 17; 20; 30; 33]
	Експрес-діагностика банкрутства за допомогою визначення факторів "кризового поля"	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [12; 21; 29; 31; 33; 34]
	Оцінка ймовірності настання банкрутства за допомогою спеціальних коефіцієнтів ранньої діагностики	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [7; 13; 23; 28; 29]
	Багатокритеріальні моделі діагностики банкрутства. Моделі рейтингової оцінки ймовірності банкрутства	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [7; 15; 17; 24; 29; 32]
	Колоквіум за змістовим модулем 1	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 7; 11; 13; 15; 18; 30; 33]
<i>Змістовий модуль 2.</i> Основні складові антикризової діяльності підприємства	Використання неформальних критеріїв в діагностиці банкрутства. Моделі дискримінантного аналізу	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [12; 15; 21; 31; 34]
	Оцінка санаційної здатності підприємства	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [10; 16; 19; 20]
	Вибір базової та функціональних стратегій запобігання банкрутства на основі проведеної діагностики	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [13; 18; 22; 26]
	Розробка антикризової програми підприємства	4	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [9; 10; 14; 17; 20; 32; 33]
	Колоквіум за змістовим модулем 2	2	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [7; 12; 17; 18; 21; 24; 26; 28]
<b>Разом годин за змістовими модулями</b>		26	

## **6.1. Приклади типових практичних завдань за темами**

### **Колоквіум за змістовим модулем 1**

#### **"Розвиток підприємства та необхідність здійснення антикризової діяльності підприємства"**

**Завдання 1.** Здійснити ранню діагностику банкрутства за допомогою коефіцієнтів відновлення та втрати платоспроможності. При цьому коефіцієнт ліквідності дорівнює 0,25. Зробити висновки щодо ймовірності настання банкрутства.

**Завдання 2.** Провести прогнозування ймовірності банкрутства за допомогою коефіцієнта Бівера та п'ятифакторної моделі Альтама. Зробити висновки щодо ймовірності настання банкрутства.

**Завдання 3.** Побудувати структурно-логічний граф пошуку ефективних шляхів мобілізації внутрішніх резервів промислового підприємства – ПАТ "Турбоатом".

**Завдання 4.** Промислове підприємство реалізує стратегію розвитку. На 1.01.2012 року коефіцієнт покриття становив 2,5; рентабельність активів 4,2 %. В другому півріччі 2012 року підприємство з метою розширення бізнесу вирішило поповнити свої оборотні кошти на 350 тис. гривень. При цьому у підприємства є нереалізована продукція на суму 200 тис. гривень, та дебіторська заборгованість за товари та послуги на суму 120 тис. гривень. Керівництвом було ухвалено рішення щодо необхідності одержання короткострокового кредиту банку у розмірі 350 тис. гривень. Чи доцільним буде це рішення, якщо коефіцієнт покриття в результаті даної операції знизиться до 1,9?

**Завдання 5.** На основі даних стосовно ситуації, що склалася на підприємстві (додаток Б), визначити наступне:

1. Які з дій директора магазину були правильними, а які призвели до банкрутства підприємства? Які заходи могли б певною мірою сприяти поліпшенню роботи підприємства?

2. Чи можливо було, на вашу думку, уникнути банкрутства?

## **7. Самостійна робота**

**Самостійна робота студента (СРС)** – це форма організації навчального процесу за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.



**Метою СРС** засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних та професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів, визначається навчальним планом і становить 65 % (94 години) від загального обсягу навчального часу за дисципліною (144 години).

У ході самостійної роботи студент має перетворитися в активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки. СРС включає: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни; підготовку до практичних, семінарських занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; написання есе за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до колоквиуму.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з дисципліни "Антикризова діяльність підприємства", наведені у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

### Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

№ п/п	Назва теми	Кількість годин	Література
1	2	3	
1	Підготовка до семінарського заняття, огляд теоретичного матеріалу на тему "Симптоми розпізнавання криз. Визначення порога чутливості"	5	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [7; 10; 12; 14; 17; 20; 21]
2	Вивчення лекційного матеріалу за темою 1, підготовка до семінарського заняття, огляд теоретичного матеріалу на тему "Нормативно-правове забезпечення антикризової діяльності"	5	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [12; 13; 15; 17; 21; 31; 32; 34]

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4
3	Вивчення лекційного матеріалу за темою 1 "Базові теоретичні положення антикризової діяльності підприємства", підготовка до практичних занять	5	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 5; 8; 9; 11; 18; 19; 20; 30]
4	Вивчення лекційного матеріалу за темою 2 "Економіко-правові аспекти антикризової діяльності та державне регулювання кризових явищ", підготовка до практичних занять	5	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [13; 15; 31–33]
5	Підготовка індивідуального завдання. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	5	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 5; 8; 9; 11; 23; 30]
6	Вивчення лекційного матеріалу за темою 3 "Антикризова діяльність підприємства і діагностика криз", вирішення практичних завдань за заданою тематикою	5	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 10; 15; 13; 23]
7	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, підготовка презентації за заданою темою "Порівняльний аналіз механізмів запобігання банкрутства в різних країнах"	5	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 5; 7; 11; 13; 29; 30; 34]
8	Вивчення лекційного матеріалу за темою 4 "Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства", вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до колоквиуму	5	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [7; 9; 10; 13; 22; 28]
9	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	5	Основна: [1 – 3]. Додаткова:[4;6;12;14;19;21]
10	Вивчення лекційного матеріалу за темою 5 "Технологія здійснення антикризової діяльності підприємства"	5	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 7; 10; 11; 12; 18; 20; 30]
11	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за темою 6 "Формування антикризової стратегії підприємства"	6	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 7; 24; 26; 30]

1	2	3	4
12	Підготовка до практичного завдання "Вибір базової та функціональних антикризових стратегій підприємства". Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	6	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 11; 15; 28; 30]
13	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за темою 7 "Механізми фінансової стабілізації діяльності підприємства"	6	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [19; 21; 24; 29]
14	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за темою 8 "Вплив людського фактора на ефективність антикризової діяльності підприємства"	6	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 5; 7; 10; 11; 25; 27; 30]
15	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до практичного завдання "Розробка антикризової програми підприємства"	6	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [9; 15; 22; 25]
16	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, підготовка презентації за заданою темою "Стреси в антикризовому управлінні та методи їх подолання"	6	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [8; 12; 16; 20]
17	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до колоквиуму	8	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [5; 6; 14]
	Разом	94	

## 7.1. Контрольні запитання для самодіагностики

### Тема 1. Базові теоретичні положення антикризової діяльності підприємства

1. Які фактори розвитку організації характеризують небезпеку кризи?
2. Як взаємопов'язані ці фактори між собою?
3. Які причини і симптоми кризового розвитку?
4. Наведіть приклади внутрішніх факторів ризикованого розвитку фірми.
5. Наведіть приклади зовнішніх факторів ризикованого розвитку фірми.
6. Чим визначається можливість і необхідність антикризового управління?
7. Які основні риси антикризового управління?

## **Тема 2. Економіко-правові аспекти антикризової діяльності та державне регулювання кризових явищ**

1. Що входить до процесу передбачення, розпізнавання та подолання криз?
2. Що спричиняє системну кризу державного управління?
3. Яким чином держава регулює кризове явище?
4. У яких сферах і яким чином держава виконує свої управлінські функції?
5. Назвіть види державного регулювання кризових ситуацій.
6. Вкажіть механізм нормативно-законодавчого регулювання кризових ситуацій.

## **Тема 3. Антикризова діяльність підприємства і діагностика криз**

1. Що визначає діагностування для розвитку системи?
2. Які проблеми може вирішити діагностика?
3. Чи можливо вважати процес діагностики стану фірми однією з функцій сучасного менеджменту?
4. Який взаємозв'язок між економічною та фінансовою рентабельностями?
5. Назвіть етапи процесу діагностики кризи.
6. Які ви знаєте методи діагностики криз фірми?
7. Назвіть інтегральні показники для визначення економічної кризи підприємницької структури.

## **Тема 4. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства**

1. Визначте основні причини виникнення банкрутства.
2. Визначте умови і порядок добровільної ліквідації підприємства-банкрута.
3. Наведіть схему порушення справи про банкрутство.
4. Розкрийте поняття "санація".
5. Що таке мирова угода та ліквідаційна процедура?
6. Які показники характеризують можливість банкрутства підприємства?

## **Тема 5. Технологія здійснення антикризової діяльності підприємства**

1. Який зміст поняття "технології управління"?
2. У чому особливості технології антикризового управління?
3. Із яких блоків складається загальна технологічна схема антикризового управління?

4. Як розробляються управлінські рішення в антикризовому управлінні?
5. Які фактори визначають якість рішень в антикризовому управлінні?
6. Як виконувати контроль кризових ситуацій в технології антикризового управління?
7. Назвіть п'ять управлінських технологій управління фірмою на стадії банкрутства.
8. Опишіть алгоритм розробки управлінських рішень.
9. Що включає розробка антикризової програми?

### **Тема 6. Формування антикризової стратегії підприємства**

1. Чим є антикризова стратегія?
2. Яка послідовність антикризової стратегії?
3. Назвіть сутність, функції та вигоди стратегічного планування.
4. Який вплив стратегії на успіх підприємництва?
5. Визначте значення стратегічного планування в організації антикризового управління.
6. Наведіть алгоритм розробки стратегічного плану підприємства

### **Тема 7. Механізми фінансової стабілізації діяльності підприємства**

1. Які існують форми реструктуризації підприємства?
2. Що таке фінансова санація?
3. Охарактеризуйте розділи плану фінансової санації.
4. Які ви знаєте внутрішні та зовнішні джерела фінансування санації?
5. Якими є умови порушення справи про банкрутство відповідно до чинного законодавства України.

### **Тема 8. Вплив людського фактору на ефективність антикризової діяльності підприємства**

1. Визначте причини конфліктів.
2. Що включає стратегія попередження конфліктів?
3. Охарактеризуйте систему антикризового управління персоналом.
4. Визначте дії менеджера у кризовій ситуації.

## **8. Індивідуально-консультативна робота**

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять,

консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Формами організації індивідуально-консультаційної роботи є:

а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:

консультації: індивідуальні (запитання – відповідь), групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);

б) за засвоєнням практичного матеріалу:

консультації індивідуальні і групові;

в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:

індивідуальне здавання виконаних робіт.

## 9. Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни "Антикризова діяльність підприємства" для активізації навчального процесу передбачено застосування таких сучасних навчальних технологій, як: лекції проблемного характеру; робота в малих групах; семінари-дискусії; кейс-метод; ділові ігри, модерація, кейс-метод (табл. 9.1 і 9.2).

Таблиця 9.1

### Розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
<i>Тема 1.</i> Базові теоретичні положення антикризової діяльності підприємства	Лекція проблемного характеру, семінар-дискусія, банки візуального супроводу
<i>Тема 2.</i> Економіко-правові аспекти антикризової діяльності та державне регулювання кризових явищ	Міні-лекція, робота в малих групах, мозкові атаки, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 3.</i> Антикризова діяльність підприємства і діагностика криз	Лекція проблемного характеру, робота в малих групах, мозкові атаки, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 4.</i> Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства	Міні-лекція, робота в малих групах, мозкові атаки, презентація результатів, банки візуального супроводу

1	2
<i>Тема 5. Технологія здійснення антикризової діяльності підприємства</i>	Лекція проблемного характеру, робота в малих групах, мозкові атаки, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 6. Формування антикризової стратегії підприємства</i>	Лекція проблемного характеру, робота в малих групах, мозкові атаки, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 7. Механізми фінансової стабілізації діяльності підприємства</i>	Міні-лекція, робота в малих групах, мозкові атаки, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 8. Вплив людського фактора на ефективність антикризової діяльності підприємства</i>	Міні-лекція, семінар-дискусія, робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але й високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у: високій мотивації студентів; закріпленні теоретичних знань на практиці; підвищенні самосвідомості студентів; формуванні здатності приймати самостійні рішення; формуванні здатності до ухвалення колективних рішень; формуванні здатності до соціальної інтеграції; набуття навичок вирішення конфліктів; розвитку здатності до знаходження компромісів.

**Лекції проблемного характеру** – один із найважливіших елементів проблемного навчання студентів. Вони передбачають поряд з основним лекційним матеріалом встановлення та розгляд кола проблемних питань дискусійного характеру, які недостатньо розроблені у науці та мають актуальне значення для теорії й практики. Лекції проблемного характеру відрізняються поглибленою аргументацією матеріалу, що викладається. Вони сприяють формуванню у студентів самостійного творчого мислення, прищеплюють їм пізнавальні навички. Студенти стають учасниками наукового пошуку та вирішення проблемних ситуацій,

**Міні-лекції** передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, склад-

ністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження. Міні-лекції відрізняються від повноформатних лекцій значно меншою тривалістю. Зазвичай міні-лекції тривають не більше 10 – 15 хвилин, і використовуються для того, щоб стисло донести нову інформацію до всіх слухачів. Міні-лекції часто застосовуються як частини цілісної теми, яку бажано викладати повноформатною лекцією, аби не втомлювати аудиторію. Тоді інформація надається по черзі кількома окремими сегментами, між якими застосовуються інші форми й методи навчання.

**Семінари-дискусії** передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди та переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх.

**Робота в малих групах** дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

**Кейс-метод** – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу. Ціль цього методу – навчити студентів аналізувати інформацію, виявляти ключові проблеми, вибирати альтернативні шляхи рішення, оцінювати їх, знаходити оптимальний варіант і формулювати програми дій.

**Презентації** – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг.

**Ділові та рольові ігри** – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій. Цей метод становить в комплексі рольову гру з різними, найчастіше протилежними інтересами її учасників і необхідністю прийняття якого-небудь рішення після закінчення або в ході гри. Рольові ігри допомагають формувати такі важливі ключові кваліфікації, як комуні-



кативні здібності, толерантність, уміння працювати в малих групах, самостійність мислення й т. д. Від викладача потрібна більша попередня методична підготовка для проведення рольових ігор, уміння прогнозувати результати й робити відповідні висновки. Ділові ігри характеризуються спрямованістю на зняття певних практичних проблем, придбання навичок виконання конкретних прийомів діяльності.

**Модерація** – це метод, який допомагає групам розглядати теми, проблеми, завдання за умови самостійної участі кожного у вільній колегіальній атмосфері. Модерація як спосіб проведення обговорення швидко призводить до конкретних результатів, дає можливість всім присутнім брати участь у процесі формування рішень, відчуваючи при цьому свою повну відповідальність за результат.

## 10. Методи контролю

Система оцінювання успішності результатів засвоєння знань, вмінь, комунікацій, автономності та відповідальності студентів, що відповідає 7 рівню Національної рамки кваліфікацій України з дисципліни "Антикризова діяльність підприємства" включає поточний, модульний (відповідно визначеному змістовому модулю), та підсумковий/семестровий контроль результатів навчання. Зазначені форми контролю тісно взаємопов'язані й організуються так, щоб стимулювати ефективну самостійну роботу студентів протягом семестру і забезпечити об'єктивне оцінювання їх знань. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

**поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних, практичних (семінарських) занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи;

**поточний контроль**, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 100 балів);

**модульний контроль**, що проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті *інтегровану* оцінку

результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

*Поточний контроль* з даної навчальної дисципліни проводиться в таких формах:

активна робота на лекційних заняттях;

активна участь у виконанні практичних завдань;

активна участь у дискусії та презентації матеріалу на семінарських заняттях;

захист індивідуального та комплексного розрахункового завдання;

проведення поточного тестування;

проведення письмової контрольної роботи;

експрес-опитування;

проведення диктанту за лекційним матеріалом.

*Модульний контроль* з даної навчальної дисципліни проводиться у формі колоквиуму. **Колоквиум** – це форма перевірки й оцінювання знань студентів у системі освіти у вищих навчальних закладах. Проводиться як проміжний міні-екзамен з ініціативи викладача.

#### **Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.**

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і під час виступів в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки;

арифметична правильність виконання індивідуального та комплексного розрахункового завдання.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної

відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. При оцінюванні індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу, згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

Колоквіум проводиться 2 рази за семестр та включає практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

### **Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів.**

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Критеріями оцінювання є:

здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань;

вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання;

застосування аналітичних підходів;

якість і чіткість викладення міркувань;

логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми;

самостійність виконання роботи;

грамотність подачі матеріалу;

використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ;

оформлення роботи.

## **11. Розподіл балів, які отримують студенти**

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів денної форми навчання наведена в табл. 11.1.

## Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей

Професійні компетентності	Навчальний тиждень	Години	Методи та форми навчання	Оцінка рівня сформованості компетентностей				
				Форми контролю	Макс. бал			
1	2	3	4	5	6			
<b>Змістовий модуль 1. Розвиток підприємства та необхідність здійснення антикризової діяльності підприємства</b>					<b>49,5</b>			
Використовувати базові теоретичні положення щодо ведення антикризової діяльності підприємства	Визначати сутність антикризового управління в межах існуючих підходів	1	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	Семінарське заняття "Симптоми розпізнавання криз в діяльності підприємства"	Активна участь у дискусії	1
			СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Підготовка до семінарського заняття, огляд теоретичного матеріалу на тему "Симптоми розпізнавання криз в діяльності підприємства"	Вхідний контроль знань	3
		2	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 1.</b> Базові теоретичні положення антикризової діяльності підприємства	Робота на лекції	0,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	Практичне заняття "Визначення порога чутливості"	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
			СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до семінарського заняття, огляд теоретичного матеріалу на тему "Визначення порога чутливості"	Презентація	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Використовувати базові теоретичні положення щодо ведення антикризової діяльності підприємства	Аналізувати виробничо-господарську діяльність з точки зору наявності кризових явищ	3	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 1.</b> Визначення можливості росту та напрямку змін за допомогою моделі Грейнера	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
			СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Вивчення лекційного матеріалу, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до поточної контрольної роботи	<b>Поточна контрольна робота</b>	3
		4	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 2.</b> Економіко-правові аспекти антикризової діяльності та державне регулювання кризових явищ	Робота на лекції	1,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	Семінарське заняття "Нормативно-правове забезпечення антикризової діяльності"	Активна участь у дискусії	1
			СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Вивчення лекційного матеріалу, вирішення практичних завдань за заданою тематикою	Експрес-опитування	4
		Проводити дослідження механізмів запобігання банкрутству підприємства	5	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 2.</b> Побудова причинно-наслідкової діаграми відкриття справи про банкрутство	Активна участь у виконанні практичних завдань
	СРС			5	<b>Підготовка до занять</b>	Підготовка есе. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою есе, вирішення практичних завдань	Підготовка есе	2
	6		Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 3.</b> Антикризова діяльність підприємства і діагностика криз	Робота на лекції	0,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 3.</b> Визначення стадії розвитку кризової ситуації на підприємстві	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
			СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, огляд теоретичного матеріалу на тему "Діагностика криз в роботі підприємства"	Презентація	5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Проводити діагностику ймовірності настання банкрутства підприємства	7	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 4.</b> Експрес-діагностика банкрутства за допомогою визначення факторів "кризового поля"	Активна участь у виконанні практичних завдань	3
			СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до поточної контрольної роботи	<b>Поточна контрольна робота</b>	4
		8	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 4.</b> Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства	Робота на лекції	1
				2	<b>Практичне заняття</b>	Колоквіум за змістовим модулем 1	Тести, 3 стереотипних завдання	15
		СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Вивчення лекційного матеріалу, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до колоквіуму	2 евристичних контрольних завдань		
<b>Змістовий модуль 2. Основні складові антикризової діяльності підприємства</b>								<b>50,5</b>
	Проводити оцінювання рівня санаційної здатності підприємства та ризиків у діяльності підприємства	9	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 5.</b> Оцінка ймовірності настання банкрутства за допомогою спеціальних коефіцієнтів ранньої діагностики	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
			СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Підготовка есе. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою есе, вирішення практичних завдань	Перевірка есе	2
		10	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 4.</b> Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства	Робота на лекції	1,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 6.</b> Багатокритеріальні моделі діагностики банкрутства. Моделі рейтингової оцінки ймовірності банкрутства	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
		СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до поточної контрольної роботи	<b>Поточна контрольна робота</b>	2	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Розробляти систему антикризового управління підприємства та проводити оцінювання ефективності її функціонування	Визначати складові механізму фінансової стабілізації та напрямки реалізації внутрішніх резервів підприємства	11	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 7.</b> Використання неформальних критеріїв у діагностиці банкрутства. Моделі дискримінантного аналізу	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
			СРС	6	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою	Експрес-опитування	4
		12	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 5.</b> Технологія здійснення антикризової діяльності підприємства	Робота на лекції	0,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Семінарське заняття</b> "Порівняльний аналіз механізмів запобігання банкрутства в різних країнах"	Активна участь у дискусії	1
			СРС	6	<b>Підготовка до занять</b>	Підготовка до семінарського заняття. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Експрес-опитування	2
		13	Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 8.</b> Оцінка санаційної здатності підприємства	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
	СРС		6	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до поточної контрольної роботи	<b>Поточна контрольна робота</b>	2	
	Розробляти антикризову програму підприємства на основі оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів	14	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 6.</b> Формування антикризової стратегії підприємства	Робота на лекції	1,5
				2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 9.</b> Вибір базової та функціональних стратегій запобігання банкрутства на основі проведеної діагностики	Активна участь у виконанні практичних завдань	1

Закінчення табл. 11.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Розробляти систему антикризового управління підприємства та проводити оцінювання ефективності її функціонування		15	СРС	6	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою	Експрес-опитування	2	
			Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 10.</b> Розробка антикризової програми підприємства	Активна участь у виконанні практичних завдань	1	
			СРС	6	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до поточної контрольної роботи	<b>Поточна контрольна робота</b>	2	
	Розробляти антикризову програму підприємства на основі оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів. Проводити вибір базової та функціональних антикризових стратегій	16	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 7.</b> Механізми фінансової стабілізації діяльності підприємства	Робота на лекції	0,5	
				2	<b>Практичне заняття</b>	<b>Завдання 9.</b> Розробка антикризової програми підприємства	Активна участь у виконанні практичних завдань	2	
			СРС	6	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, підготовка презентації за заданою темою	Презентація	5	
	17	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	<b>Тема 8.</b> Вплив людського фактору на ефективність антикризової діяльності підприємства	Робота на лекції	0,5		
		Ауд.	2	<b>Практичне заняття</b>	Колоквіум за змістовим модулем 2	Тести, 3 стереотипних завдання, 1 евристичне, контрольні завдання	15		
		СРС	6	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел, вирішення практичних завдань за заданою тематикою, підготовка до колоквіуму				
	<b>УСЬОГО годин</b>				<b>144</b>	<b>Загальна максимальна кількість балів із дисципліни</b>			<b>100</b>
	з них								
	аудиторні				<b>50</b>	35 %	поточний контроль		<b>100</b>
самостійна				<b>94</b>	65 %	підсумковий контроль		<b>0</b>	



Розподіл балів у межах тем змістових модулів наведено в табл. 11.2.

Таблиця 11.2

### Розподіл балів за темами

Поточне тестування та самостійна робота								Сума
Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2				
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	100
7,5	9,5	9,5	23	8,5	11,5	7,5	23	
Колоквіум				Колоквіум				
15				15				

Примітка. T1, T2 ... T9 – теми змістових модулів.

Максимальну кількість балів, яку може накопичити студент протягом тижня за формами та методами навчання, наведено в табл. 11.3.

Таблиця 11.3

### Розподіл балів за тижнями

Теми змістового модуля		Лекції	Практичні	Індивідуальне завдання	Есе	Презентація	Експрес-опитування	Поточні кр	Колоквіум	Усього	
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Змістовий модуль 1. Розвиток підприємства та необхідність здійснення антикризової діяльності підприємства</b>	Тема 1	1 тиждень	–	1	–	–	3	–	–	4	
		2 тиждень	0,5	1	–	–	2	–	–	3,5	
	Тема 2	3 тиждень	–	1	–	–	–	–	3	–	4
		4 тиждень	1,5	1	–	–	–	3	–	–	5,5

1		2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Тема 3	5 тиждень	–	1	–	2	–	–	–	3
		6 тиждень	0,5	1	–	–	5	–	–	6,5
	Тема 4	7 тиждень	–	3	–	–	–	4	–	7
		8 тиждень	1	–	–	–	–	–	15	16
<b>Змістовий модуль 2. Основні складові антикризової діяльності підприємства</b>	Тема 5	9 тиждень	–	2	–	2	–	–	–	4
		10 тиждень	1,5	1	–	–	–	2	–	4,5
	Тема 6	11 тиждень	–	1	–	–	–	4	–	5
		12 тиждень	0,5	1	–	–	–	2	–	3,5
		13 тиждень	–	1	–	–	–	–	2	3
	Тема 7	14 тиждень	1,5	1	–	–	–	2	–	4,5
		15 тиждень	–	1	–	–	–	–	2	3
	Тема 8	16 тиждень	0,5	2	–	–	5	–	–	7,5
17 тиждень		0,5	–	–	–	–	–	–	15	15,5
<b>Усього</b>		<b>8</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 11.4).

Оцінки за цією шкалою заносяться до відомостей обліку успішності, індивідуального навчального плану студента та іншої академічної документації.

**Шкала оцінювання: національна та ЄКТС**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	Відмінно	зараховано
82 – 89	B	Добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D		
60 – 63	E	Задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	Незадовільно	
1 – 34	F		

**12. Рекомендована література****12.1. Основна**

1. Дорошук Г. А. Антикризисное управление підприємством / Г. А. Дорошук, Н. М. Дащенко. – Одеса : "СтандартЪ", 2007. – 320 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризисное управление підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 823 с.
3. Глосарій з курсу "Антикризове управління" для студентів спеціальності 8.050107 усіх форм навчання / укл. М. П. Мартіянова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 20 с. (Укр. мов.)

**12.2. Додаткова**

4. Антикризисное управление : конспект лекцій / сост. Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. – М. : Эксмо, 2008. – 160 с.
5. Антикризисное управление : теория, практика, инфраструктура / под ред. Г. А. Александрова. – М. : Изд-во "БЕК", 2010. – 544 с.
6. Антикризисное управление : учебник для подготовки по специальности "Менеджмент" и "Антикризисное управление". – М. : Дашков и К, 2010. – 208 с.
7. Антикризисное управление : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим спец. / под ред. Э. М. Короткова ; М-во образования РФ. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 620 с.

8. Антикризисное управление : учебник для студентов вузов / рец. : В. Н. Некрасов, В. П. Кузнецов. – Ростов н/Д : Феникс, 2011. – 352 с.
9. Антикризисное управление : учебное пособие для студентов высшего профессионального образования, обучающихся по спец. "Антикризисное управление" и другим спец. направления "Менеджмент" / рец. : С. В. Любимов, К. Т. Джурабаев. – М. : КноРус, 2010. – 503 с.
10. Антикризисное управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. / ред. Н. А. Горелов, УМО. – СПб. : Питер, 2010. – 432 с.
11. Ареф'єва О. В. Антикризисове фінансове управління підприємством / О. В. Ареф'єва, Ю. О. Прохорова. – Львів : Укр. акад. друкарства, 2011. – 249 с.
12. Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учеб. пособ. / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К, 2011. – 316 с.
13. Банкротство предприятия: анализ, учет и прогнозирование : учеб. пособ. – М. : Дашков и К, 2011. – 376 с.
14. Булеев И. П. Управление промышленными предприятиями в условиях кризиса / И. П. Булеев, Т. Ю. Корытько, А. В. Тельнова. – Краматорск : ДГМА, 2011. – 195 с.
15. Василенко В. О. Антикризисове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
16. Гарина Е. П. Антикризисное управление : учебник для вузов / Е. П. Гарина, О. В. Медведева, Е. В. Шпилевская. – Ростов н/Д : Феникс, 2011. – 345 с.
17. Діагностика кризи в системі антикризового управління підприємствами / В. Я. Нусінов та ін. – Кривий Ріг : Чернівський Д. О., 2011. – 405 с.
18. Ивасенко А. Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2011. – 504 с.
19. Карпенко О. А. Основы антикризового управління : навч.-метод. посіб. / О. А. Карпенко. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 208 с.
20. Коваленко О. В. Антикризисове управління: теорія, методологія та механізм реалізації / О. В. Коваленко. – Запоріжжя : ЗДІА, 2011. – 466 с.
21. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посіб. / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблей. – К. : Кондор, 2007. – 272 с.

22. Литош А. А. Антикризисное управление : учеб. пособ. / А. А. Литош. – СПб. : ГАСУ, 2011. – 190 с.
23. Маркетинг в антикризовому менеджменті : конспект лекцій / укл. : Ю. М. Мельник, О. О. Міцура. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 116 с.
24. Маюренко С. О. Механізм антикризового менеджменту регіональних господарських систем : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / С. О. Маюренко ; науковий керівник д. е. н., професор В. П. Удовиченко. – Чернігів : [б. в.], 2013. – 265 с.
25. Пилипчук В. В. Антикризисное управление : учеб. / В. В. Пилипчук. – Владивосток : [б. и.], 2003. – 123 с.
26. Покрытан П. А. Теория антикризисного управления : учебно-практ. пособ. – М. : Изд. Центр ЕАОИ, 2007. – 325 с.
27. Тюріна Н. М. Антикризисное управління : навч. посіб. / Н. М. Тюріна, Н. С. Кравацка, І. В. Грабовська. – К. : "Центр учбової літератури", 2012. – 448 с.
28. Уткин Е. А. Антикризисное управление / Е. А. Уткин. – М. : ТАНДЕМ "Экос", 2008. – 330 с.
29. Фінансова санація та банкрутство підприємства : конспект лекцій / укл. В. М. Боронос, І. В. Мамчук. – Суми : Вид-во СумДУ, 2007. – 67 с.
30. Шершньова З. Є. Антикризисное управління підприємством : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.

### **12.3. Інформаційні ресурси**

31. Верховна Рада України : офіційний веб-сайт. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
32. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>.
33. ЛигаБизнесИнформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.liga.net/](http://www.liga.net/).
34. Украинское право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.ukrpravo.com.ua](http://www.ukrpravo.com.ua).
35. Бібліотека ім. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).

# Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

## Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни "Антикризова діяльність підприємства" за Національною рамкою кваліфікації України

38

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
<b>Тема 1. Базові теоретичні положення антикризової діяльності підприємства</b>					
Визначати можливість, необхідність, та проблематику антикризової діяльності	Сутність поняття антикризова діяльність підприємства. Види антикризового управління	Характеристик антикризового управління, основних форм їх вираження та реалізації. Параметрів та умов забезпечення антикризової діяльності підприємства.	Ідентифікувати ключові проблеми на підприємстві. Виявляти і досліджувати основні відмінності традиційного та антикризового управління	Аргументувати власну позицію щодо вибору виду антикризової діяльності	Відповідальність за точну ідентифікацію ключових проблем на підприємстві
<b>Тема 2. Економіко-правові аспекти антикризової діяльності та державне регулювання кризових явищ</b>					
Проводити дослідження механізмів запобігання банкрутства підприємства	Основні нормативні акти, що регулюють антикризову діяльність підприємства та систему державного регулювання кризових явищ	Закони та нормативні акти, що регулюють механізми антикризової діяльності та систему регулювання банкрутства в Україні	Визначати методи та інструменти державного регулювання банкрутства, проводити аналіз позасудової і судової процедури регулювання банкрутства та можливості досудової процедури	Аргументувати власну думку щодо досконалості діючого правового забезпечення антикризової діяльності підприємства	Відповідальність за точність та коректність вибраного методу проведення процедури банкрутства

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 3. Антикризова діяльність підприємства і діагностика криз</b>					
Аналізувати виробничо-господарську діяльність з точки зору наявності кризових явищ	Циклічність розвитку підприємства, банкрутство в системі життєвого циклу підприємства	Аналізувати тенденції циклічного розвитку підприємства, фактори виникнення банкрутства	Визначати стадію життєвого циклу підприємства та стадію розвитку кризових ситуацій на підприємстві	Аргументувати власну позицію щодо ймовірності виникнення банкрутства на підприємстві	Самостійно визначати кількісні та якісні симптоми розвитку кризових ситуацій на підприємстві
<b>Тема 4 Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства</b>					
Проводити діагностику ймовірності настання банкрутства підприємства	Поняття та види діагностики банкрутства підприємства. Алгоритм діагностики банкрутства та методи діагностики банкрутства	Методичні основи визначення банкрутства, моделі та системи показників у діагностиці банкрутства. Багатокритеріальні моделі оцінки ймовірності банкрутства	Визначати методи діагностики банкрутства, відбрати найбільш доцільні в конкретній ситуації. Здійснювати комплексний аналіз діагностики банкрутства підприємства	Презентувати результати комплексної та експрес-діагностики ймовірності банкрутства підприємства	Самостійно проводити комплексний аналіз діагностики банкрутства підприємства
<b>Тема 5. Технологія здійснення антикризової діяльності підприємства</b>					
Проводити оцінювання рівня санаційної здатності підприємства та ризиків у діяльності підприємства	Види ризиків, поняття "санації", економічну, правову та соціальні підсистеми механізму запобігання банкрутства	Технології здійснення антикризової діяльності, механізм запобігання банкрутства та його складові	Визначати економічні, правові та соціальні складові в технології здійснення антикризової діяльності	Аргументувати власну позицію щодо вибору технології здійснення антикризової діяльності в залежності від стадії розвитку кризової ситуації на підприємстві	Самостійно приймати рішення щодо застосування певної технології відповідно до ситуації, що склалася на підприємстві

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 6. Формування антикризової стратегії підприємства</b>					
Формувати антикризову стратегію підприємства. Проводити вибір базової та функціональних антикризових стратегій	Антикризові стратегії підприємства (базові та функціональні), їх особливості та умови застосування	Особливостей антикризових стратегій підприємства, етапів її формування. Моделі поведінки підприємства залежно від обраної стратегії	Обґрунтувати вибір моделі поведінки та базової антикризової стратегії залежно від стадії розвитку кризової ситуації на підприємстві	Аргументувати власну позицію щодо вибору релевантної моделі поведінки та базової і функціональних стратегій	Самостійно обирати модель поведінки підприємства та базову і функціональну стратегію залежно від етапу розвитку кризової ситуації
<b>Тема 7. Механізми фінансової стабілізації діяльності підприємства</b>					
Визначати складові механізму фінансової стабілізації та напрями реалізації внутрішніх резервів підприємства. Розробляти антикризову програму підприємства на основі оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів	Сутність фінансової стабілізації, методи реструктуризації заборгованості, напрями мобілізації внутрішніх резервів підприємства	Оперативний механізм фінансової стабілізації, тактичний та стратегічний механізм фінансової стабілізації, модель реструктуризації підприємства. Методику розробки антикризової програми підприємства	Обґрунтувати вибір методів реструктуризації заборгованості та напрямів мобілізації внутрішніх резервів підприємства. Здійснювати розробку антикризової програми підприємства	Презентувати розроблену антикризову програму підприємства	Самостійно розробляти антикризову програму підприємства та здійснювати пошук резервів з відновлення платоспроможності
<b>Тема 8. Вплив людського фактора на ефективність антикризової діяльності підприємства</b>					
Визначати роль та місце людського фактора у процесі впровадження антикризових заходів	Типи кадрової політики в умовах кризової ситуації	Типи конфліктів, методи вирішення. Опір змінам та методи його попередження	Визначати напрями вирішення виробничих конфліктів на підприємстві. Порівнювати методи подолання опору на підприємстві	Аргументувати власну позицію щодо вибору методів подолання конфліктних ситуацій під час кризи на підприємстві	Самостійно діагностувати розвиток конфліктних ситуацій та розробляти напрями їх подолання



Практичне завдання за темою "Діагностика ймовірності настання  
банкрутства підприємства"

**Магазин автозапчастин**

У ... році в місті Харкові на перехресті вул. 50-річчя СРСР та Гвардійців Широнінців було відкрито невеликий магазин автозапчастин. Магазин спеціалізувався на роздрібному продажі автомобільних запчастин, автомасел й різних аксесуарів для автомобілів вітчизняного та зарубіжного виробництва. Площа, на якій розташовувався магазин, була орендована. Штат співробітників спочатку нараховував 11 чоловік: директор (власник), бухгалтер, менеджер, два касири, старший продавець та 5 продавців. Магазин працював без вихідних і перерв на обід. З самого початку власник магазину запросив до співробітництва декілька поруч розташованих автосервісів з ремонту автомобілів. У сервісах видавалися анкети, у разі заповнення яких автомобілісти могли придбати необхідні запчастини зі знижкою в даному магазині (чим більше сума – тим більше знижка).

Потім було вирішено ввести накопичувальні дисконтні карти, які видавалися покупцям за умови покупки товару на певну суму. Під час здійснення першої покупки видавалася дисконтна карта з постійною 5 % знижкою. Також для залучення покупців був знятий рекламний ролик, який показували декілька разів на день на місцевому телебаченні (телеканали "Симон" та АТБК), надруковані візитки, встановлено вуличні рекламні щити. Виручка значно зросла, але вона не повною мірою покривала витрати. Мали місце випадки, коли покупці приходили, а товарів у наявності не було чи їх не вистачало на всіх бажаних. грошей на рекламну кампанію, заробітну плату робітникам та своєчасне поповнення запасу товарів не вистачало. До того ж, з січня місяця починався "мертвий сезон", коли певна частина автомобілістів ставили свої машини в гараж до майбутньої весни.

Для поліпшення ситуації керівництво магазину вирішило провести нову акцію – реалізувати автохімію й автомобільну косметику, що не користувалися попитом у споживачів. На всю цю продукцію були зроблені знижки. Кожному покупцеві автомобільного масла надавалася також можливість вибрати собі подарунок (хоча іноді вартість подарунка могла бути вище вартості каністри масла). Вдалося залучити нових клієнтів і збути велику кількість товарів, що не користуються попитом, і продати багато автомасел. Виторг значно зріс, але прибутку, отриманого за рахунок цього, було недостатньо для покриття боргів.

Директор прийняв рішення, що виторг невеликий через некомпетентність продавців – необхідно навчити персонал. Для цього придбали необхідну літературу, запросили спеціалістів для навчання, старшого продавця відправили на курси. Завдяки цьому кваліфікація продавців підвищилася, але прибуток залишився таким же самим. Для того щоб скоротити витрати на заробітну плату співробітників, керівництво вирішило перевести продавців на процентну оплату. Але відсоток був дуже маленьким, у зв'язку із цим заробітна плата зменшилася практично вдвічі. Природно, це не влаштувало персонал, і відразу звільнилися два продавці. Директор прийняв рішення не набирати новий персонал, а звільнити ще двох касирів, касу перенести у відділ (вона перебувала окремо) і в такий спосіб у кілька разів скоротити витрати на заробітну плату. Тепер штат співробітників склав 7 осіб.

Наближався "день народження" магазину – рік від дня відкриття. Незважаючи на важке фінансове становище, директор вирішив влаштувати свято з цієї нагоди. У цей день проводилася безпрограшна лотерея серед клієнтів магазину. Кожний покупець за умови покупки товару на певну суму одержував лотерейний квиток і автоматично ставав її учасником. Чим більше квитків, тим більше призів. Для більш успішної організації свята були запрошені кілька людей, що призвело до додаткових витрат. Але директор планував, що витрати окупляться, тому що число клієнтів збільшиться й, відповідно, зросте виторг магазину. У день проведення розіграшу в магазині зібралася велика кількість людей. Кожний власник лотерейного квитка одержав приз, призи були всілякими: починаючи від ароматизаторів салону автомобіля й закінчуючи акумуляторами. Усі були задоволені призами.

На жаль, плани директора не виправдалися й число постійних клієнтів не збільшилося. Відповідно фінансове становище магазину не покращилося. Для його поліпшення керівництвом було ухвалене рішення щодо здачі частини приміщення в оренду. Орендувала це приміщення фірма з виробництва присадок для автомасел, відкривши невеликий спеціалізований відділ. За оренду тепер треба було платити набагато менше. Але й це не стало виходом зі сформованої ситуації, тому що магазин зарекомендував себе на ринку не з найкращої сторони (запас товару був обмежений, більшість клієнтів ішли без покупок і надалі віддавали перевагу іншим магазинам).

Наприкінці лютого підприємство оголосило про своє банкрутство й закриття магазину.

## Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни .....	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни .....	5
3. Програма навчальної дисципліни .....	8
4. Структура навчальної дисципліни.....	12
5. Теми та плани семінарських занять.....	13
6. Теми практичних занять .....	14
6.1. Приклади типових практичних завдань за темами .....	16
7. Самостійна робота.....	16
7.1 Контрольні запитання для самодіагностики .....	19
8. Індивідуально-консультативна робота .....	21
9. Методи навчання .....	22
10. Методи контролю .....	25
11. Розподіл балів, які отримують студенти .....	27
12. Рекомендована література.....	35
12.1. Основна .....	35
12.2. Додаткова .....	35
12.3. Інформаційні ресурси.....	37
Додатки.....	38

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Робоча програма  
навчальної дисципліни  
**"АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ  
ПІДПРИЄМСТВА"**

для студентів спеціальності  
8.03050401 "Економіка підприємства"  
денної форми навчання

Укладач **Мартіянова Марина Павлівна**

Відповідальний за випуск **Афанасьєв М. В.**

Редактор **Ковальчук М. А.**

Коректор **Ковальчук М. А.**

План 2014 р. Поз. № 170 ЕВ. Обсяг 44 стор.

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи*

*Дк № 481 від 13.06.2001 р.*