

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

*Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)*

**Кафедра економіки та міжнародних відносин**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Постанова вченої ради

28.03.2022

протокол № 2, п.10

**ВВЕДЕНО В ДІЮ**

Наказ від 31.03.2022 № 64

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE**

**РОБОЧА ПРОГРАМА**

Ступінь вищої освіти	магістр /	master
Галузь знань	05 «Соціальні та поведінкові науки» /	05«Social and behavioral studies»
Спеціальність	051 «Економіка» /	051«Economics»
Освітня програма	«Міжнародна економіка»/ «Економіка підприємства»/	«International economics» «Economics of the enterprise»

**Розробник:** Хачатрян Валентина, доктор економічних наук, доцент

**Гарант освітньої програми «Міжнародна економіка»** – Гарбар Віктор, кандидат економічних наук доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних відносин.

**Гарант освітньої програми «Економіка підприємства»** – Олена Менчинська, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та міжнародних відносин.

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри економіки та міжнародних відносин від 08.02.2022 протокол № 01; на засіданні вченої ради факультету економіки, менеджменту та права від 18.02.2022 протокол № 01

**Рецензенти:**

Кульганік Оксана, кандидат економічних наук, доцент

Олександр Мишко, Директор ТОВ «ПОДІЛЛЯ СТРУМ», м. Вінниця

Редактор: Фатеева Т.

Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 2022 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний

Друк ксероксний. Ум. друк. арк. 1,39.

Обл.-вид. арк. 1,12. Тираж 2. Зам. № 47.

---

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ  
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25

## I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Метою вивчення дисципліни «Антикризове управління підприємством» є набуття студентами теоретичних, практичних знань у галузі антикризового управління підприємством, практичних навичок з діагностики загрози банкрутства, оцінки можливостей відновлення платоспроможності, підготовки та реалізації програми фінансового оздоровлення.

**Завданнями здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» при вивченні навчальної дисципліни є:**

- визначення внутрішніх та зовнішніх причин, що обумовлюють розвиток кризових явищ;
- визначення сутності, задач та функцій інституту банкрутства в системі заходів реформування економіки;
- проведення експрес та фундаментальної діагностики загрози банкрутства підприємства на базі сучасного методичного інструментарію;
- здійснення прогнозування ринкової та ліквідаційної вартості наявного майна підприємства (ліквідаційної маси);
- вміння визначити обсяг та дослідити склад боргових зобов'язань неплатоспроможного підприємства;
- розуміння сутності та методичного інструментарію визначення потенціалу виживання підприємства;
- вміння обґрунтувати доцільність проведення внутрішньої реорганізації неплатоспроможного підприємства шляхом поділу та виділення;
- вивчення новітніх методів і засобів якісно нових аналітичних обґрунтувань для прийняття підприємствами стратегічних рішень у конкурентному середовищі;

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Антикризове управління підприємством» для освітньої програми «Міжнародна економіка» та «Економіка підприємства» є формування комплексу компетентностей

### - **інтегральна компетентність**

Здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки підприємства або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог.

### - **загальні компетентності для ОП «Міжнародна економіка»:**

ЗК2.Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК3.Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК6.Здатність розробляти та управляти проектами.

ЗК8.Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

### - **загальні компетентності для ОП «Економіка підприємства»:**

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК2.Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК3.Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК4.Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК5. Здатність працювати в команді.

ЗК6.Здатність розробляти та управляти проектами.

ЗК7.Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК8.Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

- **спеціальні компетентності для ОП «Міжнародна економіка»:**

СК1.Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.

СК3.Здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, які необхідні для розв'язання комплексних економічних проблем, робити на їх основі обґрунтовані висновки.

СК4.Здатність використовувати сучасні інформаційні технології, методи та прийоми дослідження економічних та соціальних процесів, адекватні встановленим потребам дослідження

СК6.Здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв'язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси.

СК7.Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання

СК9.Здатність застосовувати науковий підхід до формування та виконання ефективних проектів у соціально-економічній сфері.

СК10.Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

СК11.Здатність планувати і розробляти проекти у сфері економіки, здійснювати її інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення.

- **спеціальні компетентності для ОП «Економіка підприємства»:**

СК1.Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.

СК2.Здатність до професійної комунікації в сфері економіки іноземною мовою.

СК3.Здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, які необхідні для розв'язання комплексних економічних проблем, робити на їх основі обґрунтовані висновки.

СК4.Здатність використовувати сучасні інформаційні технології, методи та прийоми дослідження економічних та соціальних процесів адекватні встановленим потребам дослідження.

СК5.Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.

СК 6.Здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв'язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси.

СК7.Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

СК8.Здатність оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

СК9.Здатність застосовувати науковий підхід до формування та виконання ефективних проектів у соціально-економічній сфері.

СК10.Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

СК11. Здатність планувати і розробляти проекти у сфері економіки.

**Програмні результати навчання для ОП «Міжнародна економіка» з навчальної дисципліни «Антикризове управління підприємством»:**

ПР7.Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропонувані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень.

ПР8.Збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань.

ПР10. Застосовувати сучасні інформаційні технології та спеціалізоване програмне забезпечення у соціально-економічних дослідженнях та в управлінні соціально-економічними системами.

ПР15. Організовувати розробку та реалізацію соціально-економічних проектів із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення

**Програмні результати навчання для ОП «Економіка підприємства» з навчальної дисципліни «Антикризове управління підприємством»**

ПР 1. Формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем.

ПР 2. Розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності.

ПР 4. Розробляти соціально-економічні проекти та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків

ПР 7.Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропонувані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень.

ПР 9. Приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.

ПР 10. Застосовувати сучасні інформаційні технології та спеціалізоване програмне забезпечення у соціально-економічних дослідженнях та в управлінні соціально-економічними системами.

ПР 11. Визначати та критично оцінювати стан та тенденції соціально-економічного розвитку, формувати та аналізувати моделі економічних систем та процесів.

ПР 12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

ПР 13 Оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

ПР 14. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

ПР 15. Організовувати розробку та реалізацію соціально-економічних проектів із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

**Міждисциплінарні зв'язки:** програма упорядкована відповідно до анотації освітньої програми підготовки магістрів, базується на вивченні таких нормативних дисциплін, як «Економіка і фінанси підприємства», «Міжнародні стратегії економічного розвитку», «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства», тощо.

### Критерії оцінювання результатів навчання.

Під час вивчення дисципліни «Антикризове управління підприємством» застосовується поточний і підсумковий контроль знань студентів. Поточний контроль здійснюється у формі тестування та усного опитування. Підсумковий контроль здійснюється у формі екзамену. Зазначені форми контролю тісно взаємопов'язані й впроваджуються так, щоб стимулювати ефективну роботу студентів протягом семестру і забезпечити об'єктивне оцінювання їх знань.

Результат виконання екзаменаційних завдань оцінюється з урахуванням результатів у співвідношенні **80:20**, де **80** - максимальна оцінка за виконання екзаменаційного завдання, **20** - результат поточної успішності відповідно до шкали переводу поточної роботи для врахування її при підсумковій оцінці.

Здобувачі вищої освіти, які за результатами навчання отримали 75 балів і більше та погоджуються з оголошеною кількістю балів звільняються від письмового екзамену та отримують оцінку відповідно до шкали КНТЕУ.

При атестації студентів можуть бути виставлені такі оцінки:

Рівні компетентності	За шкалою КНТЕУ	Критерії оцінювання
1	2	3
Високий (дослідницький)	90-100	Має обґрунтовані та всебічні знання з дисципліни, вміє узагальнювати та систематизувати набуті знання; самостійно знаходить джерела інформації та працює з ними; проводить власні дослідження, може використовувати набуті знання та вміння при розв'язанні задач.
Достатній (частково-пошуковий)	82-89	Володіє навчальним матеріалом, вміє зіставляти та узагальнювати, виявляє творчий інтерес до предмету, виконує завдання з повним поясненням та обґрунтуванням, але допускає незначні помилки; може усвідомити нові для нього факти, ідеї.
	75-81	Володіє визначеним програмою навчальним матеріалом; розв'язує завдання, передбачені програмою, з частковим поясненням.
Елементарний (репродуктивний)	69-74	Володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні; може самостійно розв'язати та пояснити розв'язання завдання.
	60-68	Ознайомлений з навчальним матеріалом, відтворює його на репродуктивному рівні; виконує елементарні завдання за зразком або відомим алгоритмом.
Низький (фрагментарний)	35-59	Ознайомлений та відтворює навчальний матеріал на рівні окремих фактів та фрагментів матеріалу; під керівництвом викладача виконує елементарні завдання.
	1-34	Ознайомлений з навчальним матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих фактів.

## Обсяг дисципліни «Антикризове управління підприємством» в кредитах та його розподіл

Тематичний план для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня магістр, спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка»

Назва теми	Кількість годин				Форми контролю
	Усього годин / кредитів	з них			
		лекції	практ./лабор. заняття	самостійна робота студентів	
<b>Розділ 1. Теоретичні засади антикризового управління підприємством</b>					
<b>Тема 1.1.</b> Сутність та методологія дослідження кризових явищ у діяльності підприємства.	18	2	2	14	Т, УО, ІЗ
<b>Тема 1.2.</b> Базові теоретичні положення антикризового управління підприємством.	18	2	2	14	КТ, ДК, УО
<b>Розділ 2. Діагностика кризи розвитку підприємства</b>					
<b>Тема 2.1.</b> Концептуальні положення діагностики кризи розвитку підприємства	22	4	4	14	КТ, ДК, ПО, Р
<b>Тема 2.2.</b> Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства	22	4	4	14	ДК, Т, ПО, ІЗ
<b>Тема 2.3.</b> Теорія та методологія діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства	18	2	2	14	КТ, ДК, УО, Р
<b>Тема 2.4.</b> Діагностика потенціалу виживання підприємства	22	4	4	14	КТ, ДН, УО, Т
<b>Розділ 3. Розробка програми виведення підприємства з кризового стану</b>					
<b>Тема 3.1.</b> Теоретичні основи формування антикризової програми підприємства	22	4	4	14	КТ, ДК, ПО, ІЗ



<b>Тема 3.2.</b> Фінансово-економічні аспекти підготовки та проведення окремих антикризових заходів підприємства	21	4	4	14	КТ, ДК, УО, Р
<b>Тема 3.3.</b> Контроль за виконанням антикризової програми підприємства	16	2	2	12	ДК, УО, ПО, Т
<b>Разом</b>	<b>180/6</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>124</b>	

**Умовні позначення:**

УО – усне опитування;

ПО – письмове опитування;

Т – тестування;

Р – реферат;

ІЗ – індивідуальне завдання;

КТ – комп'ютерне тестування;

ДК – розрахунки та дослідження з використанням комп'ютера.

## **II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Зміст дисципліни (теми програми)**

#### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

##### **Тема 1.1. Сутність та методологія дослідження кризових явищ у діяльності підприємства**

Концептуальні положення теорії циклічності розвитку мікроекономічних систем. Сутність кризових явищ у діяльності підприємства, причини появи та наслідки їх виникнення. Сутність поняття «життєздатність підприємства». Основні характеристики параметрів життєздатності підприємства. Особливості виникнення, прояву та подолання кризи розвитку підприємства порівняно з макроекономічними кризами. Сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства. Класифікація кризових явищ мікроекономічної системи.

Механізм розвитку кризових явищ у процесі діяльності підприємства. Сутність та завдання внутрішнього механізму саморегуляції. Передумови та причини запуску механізму поширення кризового явища. Фінансово-економічні аспекти виникнення та поширення імпульсів-каталізаторів кризи. Процес поступової втрати параметрів життєздатності підприємства. Декомпозиція процесу розгортання кризи на рівні мікроекономічної системи (три фази кризи: прихована криза, криза платоспроможності та криза розрахунків по боргах). Стадії розвитку кризи та індикатори їх настання.

Фактори, що обумовлюють виникнення та розвиток кризових явищ. Основні внутрішні та зовнішні фактори, що провокують виникнення кризових явищ та загрозу банкрутства, їх типологія та механізм впливу на підприємство. Періодизація життєвого циклу залежно від типу організації та характеру діяльності. Характеристика факторів розвитку та причин криз у різних типів організацій.

Сутність, механізм та економічні наслідки банкрутства підприємства в Україні. Причинно-видова класифікація ситуації банкрутства підприємства. Інститут банкрутства як інструмент реформування економіки, його призначення та функції. Основні суб'єкти процедури банкрутства (розпорядник майна, арбітражний керуючий, керуючий санацією), їх повноваження та завдання діяльності, порядок призначення та звільнення, вимоги до професійної підготовки.

##### **Тема 1.2. Базові теоретичні положення антикризового управління підприємством**

Сутність антикризового управління, його місце та значення в системі управління підприємством. Концептуальні положення наукового підходу до організації антикризового управління. Специфічні особливості антикризового управління. Концепції (моделі) здійснення антикризового управління відносно окремих параметрів кризи.

Суб'єкти антикризового управління: вимоги, функції та мотиви участі в даному процесі. Завдання та функції арбітражного керуючого в антикризовому управлінні.

Функціональний зміст антикризового управління. Характеристика підсистем антикризового управління. Використання процесного підходу в цілях антикризового управління. Сутність, завдання та відмінності арбітражного управління. Характеристика функціональних підсистем арбітражного управління: розпорядження майном боржника, управління ліквідацією, управління санацією. Права та обов'язки суб'єкта арбітражного управління.

Використання в антикризовому управлінні системного та ситуаційного підходу до управління. Застосування в антикризовому управлінні концептуальних положень

стратегічного та проектного управління. Основні системні принципи здійснення антикризового управління. Характеристика специфічних принципів антикризового управління.

Ефективність антикризового управління підприємством. Система критеріїв оцінки ефективності антикризового управління. Визначення факторів, що обумовлюють ефективність антикризового управління.

Структурно-логічна схема процесу антикризового управління підприємством. Характеристика сутності та задач основних етапів процесу антикризового управління. Мета, задачі та функції антикризового управління. Часові та ресурсні обмеження антикризового процесу. Кадрове, правове, інформаційне та методичне забезпечення антикризового управління.

Сутність та вихідні положення здійснення антикризового державного регулювання (адміністрування). Характеристика системи протидії банкрутству на рівні підприємства. Основні складові системи протидії банкрутству на рівні держави. Характеристика функцій, завдань та повноважень системи державних органів, що займаються проведенням антикризового регулювання економіки.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КРИЗИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 2.1. Концептуальні положення діагностики кризи розвитку підприємства**

Сутність та задачі діагностики кризи розвитку підприємства. Концептуальні положення сучасного розуміння процесу діагностики кризового стану та загрози банкрутства. Діагностики проблеми неплатоспроможності та банкрутства як система спеціальних досліджень. Диференціація змісту та напрямів аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства залежно від фази течії кризи. Використання діагностичних досліджень кризового стану підприємства в арбітражному управлінні. Принципи проведення діагностики.

Структурно-логічна схема проведення діагностики кризи розвитку підприємства, загальна характеристика окремих етапів діагностичного дослідження. Інформаційне забезпечення діагностичних досліджень кризового стану та загрози банкрутства підприємства.

### **Тема 2.2. Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства**

Загальна характеристика сучасного стану розробки методичного забезпечення діагностики загрози банкрутства підприємства. Порівняльна характеристика основних методичний підходів до проведення діагностики.

Основні форми діагностики: експрес- та поглиблена діагностика, їх сутність, відмінності, інструментарій проведення. Статичний підхід до діагностики загрози банкрутства, його сутність, переваги та недоліки, сфера застосування. Прогнозування загрози банкрутства на базі системи економічних та фінансових показників, методика побудови та використання діагностичних таблиць оцінки. Діагностування рівня неплатоспроможності та типу ситуації банкрутства підприємства. Балансові моделі оцінки фінансового стану та загрози банкрутства, особливості їх побудови та використання. Якісні ознаки кризового стану та загрози банкрутства. Оцінка фінансово-економічної стійкості підприємства. Побудова та використання матриць фінансової рівноваги в цілях діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.

### **Тема 2.3. Теорія та методологія діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства**

Концептуальні положення перспективної оцінки фінансових наслідків виникнення ситуації банкрутства. Фінансові наслідки виникнення ситуації банкрутства, сутність та загальна процедура визначення.

Особливості оцінки ліквідаційної вартості підприємства в процесі діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства. Методичне забезпечення оцінки ліквідаційної вартості підприємства та його активів.

Сутність та типологія вартості бізнесу та майна підприємства. Методичні підходи до визначення вартості підприємства. Принципи оцінки вартості. Сутність та особливості визначення ліквідаційної вартості підприємства та його активів. Технологічна послідовність визначення ліквідаційної вартості майна підприємства.

Методологічні засади визначення розміру, складу та легітимності боргів неплатоспроможного підприємства. Класифікація кредиторів підприємства. Методика визначення та прогнозування обсягу банкрутних зобов'язань підприємства. Методика проведення аналізу боргів, її інформаційне та методичне забезпечення.

Методичне забезпечення прогнозування руху коштів підприємства - потенційного банкрута в процесі впровадження ліквідаційної процедури. Примусові втрати кредиторів та власників підприємства внаслідок виникнення ситуації банкрутства: сутність, механізм їх виникнення, процедура оцінювання. Методичні підходи до перспективного визначення розміру та рівня втрат окремих учасників процедури банкрутства.

### **Тема 2.4. Діагностика потенціалу виживання підприємства**

Потенціал виживання підприємства: сутність та теоретичні засади визначення. Сутність антикризового потенціалу підприємства та можливі траєкторії його змін. Підходи до визначення санаційної спроможності: проведення санаційного аудиту, пошук шляхів відновлення прибутковості та одержання конкурентних переваг у майбутньому.

Ресурсні передумови виживання підприємства та методичні підходи їх оцінки. Порядок ідентифікації та оцінки ресурсних передумов виживання суб'єкта господарювання.

Методологічні засади дослідження можливостей розвитку підприємства. Типи розвитку суб'єкта підприємництва та їх характеристика. Концептуальна модель оцінки потенційних можливостей розвитку підприємства, що опинилися у кризовому стані. Методологічні підходи до оцінки окремих елементів потенціалу виживання.

Дослідження стану зовнішнього середовища як складова процесу діагностики кризових явищ та загрози банкрутства підприємства. Процедура дослідження зовнішнього середовища кризового підприємства. Методичний інструментарій оцінки стану зовнішнього середовища.

Оцінка стратегічної позиції підприємства в контексті задач діагностики потенціалу виживання. Сутність та послідовність використання методу SWOT-аналізу до оцінки стратегічної позиції підприємства. Визначення конкурентної позиції підприємства за допомогою проведення портфельного стратегічного аналізу та побудови матриць: «зростання - ринкової частки», «Привабливість галузі - положення на ринку», SPASE, модель ADL/LC.

Оцінка потенціалу виживання підприємства на основі прогнозування його грошових потоків. Характеристика методичних підходів до планування грошових потоків підприємства. Визначення кількісних та якісних характеристик потенціалу виживання в перебігу обґрунтування можливостей формування чистого грошового потоку.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ВИВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА З КРИЗОВОГО СТАНУ**

### **Тема 3.1. Теоретичні основи формування антикризової програми підприємства**

Сутність, цілі та задачі розробки антикризової програми підприємства. Зміст та структура антикризової програми, загальна характеристика окремих розділів. Бізнес-план санації підприємства: його призначення, зміст, порядок розробки. Структура плану досудової та судової санації.

Термінологічний апарат антикризової програми. Сутність та відмінності термінів «реструктуризація», "санація", "фінансове оздоровлення". Цільові параметри антикризового процесу. Типологія реструктуризації підприємства. Відмітні особливості санаційної реструктуризації. Критерії та показники завершення санації (фінансового оздоровлення). Система кількісних показників-критеріїв і індикаторів доцільності санації та її завершення.

Сутність та характеристики сучасного антикризового інструментарію. Основні форми та інструменти досудової та судової санації підприємства, їх загальна характеристика, передумови та наслідки використання.

Методичні аспекти формування та оптимізації антикризової програми підприємства. Принципи управління розробкою антикризової програми. Генерування, оцінка та вибір альтернативних анти-кризових заходів. Концептуальні положення створення корпоративної моделі для планування фінансових результатів проведення антикризових заходів. Сучасні інформаційні технології бізнес-планування та їх використання в процесі розробки антикризової програми підприємства.

### **Тема 3.2. Фінансово-економічні аспекти підготовки та проведення окремих антикризових заходів підприємства**

Методичні засади пошуку, оцінки та мобілізації внутрішніх резервів фінансового оздоровлення підприємства. Методичне забезпечення оцінки можливостей надходження грошових коштів за рахунок реструктуризації окремих видів активів підприємства. Оцінка грошових надходжень від реалізації основних засобів підприємства. Оцінка можливостей реструктуризації інвестицій підприємства. Оцінка грошових надходжень від реалізації надлишкових товарно-матеріальних запасів підприємства. Оцінка обсягу іммобілізації грошових коштів за рахунок рефінансування дебіторської заборгованості.

Організаційно-економічне забезпечення продажу майна підприємства як цілісного майнового комплексу в процесі судової санації.

Сутність та організаційно-економічні передумови проведення реструктуризації боргів підприємства. Характеристика методів реструктуризації боргів підприємства. Послідовність дій з підготовки та проведення реструктуризації боргів. Доцільність та ефективність обміну-вимог кредиторів на корпоративні права кризового підприємства. Сутність та особливості виникнення податкових боргів підприємства, механізм їх реструктуризації.

Загальні принципи здійснення реорганізації підприємства як інструменту фінансового оздоровлення. Методологічні засади проведення зовнішньої реорганізації (шляхом злиття або приєднання): оцінка передумов, пошук стратегічного партнера, прогнозування результатів об'єднання, оцінка ефективності визначених умов реорганізації. Обґрунтування можливостей та доцільності внутрішньої реорганізації неплатоспроможного підприємства (шляхом поділу та виділення), Мотивація та задачі проведення внутрішньої реорганізації. Послідовність підготовчої роботи проведення внутрішньої реорганізації підприємства.

Організаційно-економічні засади управління персоналом кризового підприємства. Особливості реалізації окремих завдань системи антикризового управління персоналом. Типологія методів керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації).

Методологічні засади проведення антикризового маркетингу. Типологія маркетингових рішень у перебігу антикризового управління та пріоритетність заходів антикризового маркетингу.

### Тема 3.3. Контроль за виконанням антикризової програми підприємства

Сутність, задачі та принципи контролю в процесі антикризового управління. Характеристика основних змістовних форм та видів контролю в антикризовому управлінні. Суб'єкти здійснення антикризового контролю. Організація контролю за станом реалізації антикризової програми. Методичні засади визначення допустимості відхилень у процесі реалізації антикризової програми. Методичні підходи до контролю результативності антикризової програми. Принципи корегування змісту антикризової програми.

### Структура навчальної дисципліни «Антикризове управління підприємством»

Результати навчання	Навчальна діяльність	Розрахований робочий час
1	2	3
<p><b>Знати:</b> сутність та методологія дослідження кризових явищ у діяльності підприємства</p> <p><b>Вміти:</b> Визначати стадії розвитку кризи: принципи їх виділення, якісні ознаки окремих фаз розвитку кризи.</p>	<p><b>Розділ 1. Теоретичні засади антикризового управління підприємством</b></p> <p><b>Тема 1.1. Сутність та методологія дослідження кризових явищ у діяльності підприємства</b></p> <p><b>Лекція № 1</b></p> <p><b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та зміст кризи розвитку підприємства.</li> <li>2. Економічний механізм виникнення та розгортання кризи розвитку підприємства.</li> <li>3. Фактори виникнення та розгортання кризи розвитку підприємства.</li> <li>4. Банкрутство як апогей кризи розвитку підприємства: сутність та механізм державного регулювання.</li> </ol>	2
	<p><b>Література</b></p> <p>Основні: 1, 4, 6, 9,11 Додаткові: 12,15,18,21,22,25 Інтернет ресурси: 29,30,31</p>	
	<p><b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реферат, аналіз законодавчо-нормативної літератури з питань державного регулювання банкрутства підприємства (індивідуальні завдання)</li> </ol>	14
	<p><b>Практичне заняття № 1</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Циклічність розвитку мікроекономічної системи.</li> </ol>	2

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Сутність кризи розвитку суб'єкта підприємницької діяльності,</li> <li>3. Механізм розвитку та поширення кризових явищ. Вхідні та вихідні явища процесу розвитку кризи.</li> <li>4. Стадії розвитку кризи: принципи їх виділення, якісні ознаки окремих фаз розвитку кризи.</li> <li>5. Фактори потенційної загрози кризи та їх характеристика за різними класифікаційними ознаками. Механізм впливу окремих факторів потенційної загрози кризи.</li> </ol>	
<p><b>Знати:</b> базові теоретичні положення антикризового управління підприємством</p> <p><b>Вміти:</b> досліджувати грошовий оборот та стану динамічної платоспроможності підприємства</p>	<p><b>Тема 1.2. Базові теоретичні положення антикризового управління підприємством</b> <b>Лекція 2</b> <b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність, завдання та відмінні особливості антикризового управління підприємством. Функціональний зміст антикризового управління підприємством.</li> <li>2. Суб'єкти антикризового управління та вимоги щодо їх професійних знань та навичок.</li> <li>3. Основні теоретичні положення системи антикризового управління підприємством.</li> <li>4. Принципи антикризового управління підприємством.</li> </ol>	2
	<p><b>Література</b> Основні 2, 6, 8,10 Додаткові: 13,14,15,22,25 Інтернет ресурси: 29,31</p>	
	<p><b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення та використання статистичних моделей загрози банкрутства.</li> <li>2. Побудова рейтингової системи оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.</li> </ol>	14
	<p><b>Практичне заняття № 2</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення та використання статистичних моделей загрози банкрутства.</li> <li>2. Побудова рейтингової системи оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.</li> <li>3. Досвід створення та використання комп'ютерних систем інтегральної оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.</li> <li>4. Динамічний підхід до проведення комплексного аналізу техніко-економічного та фінансового стану підприємства</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> Концептуальні положення діагностики кризи розвитку підприємства</p>	<p><b>Розділ 2. Діагностика кризи розвитку підприємства</b> <b>Тема 2.1. Концептуальні положення діагностики кризи розвитку підприємства</b> <b>Лекція №3</b> <b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та діагностики кризи розвитку підприємства</li> <li>2. Задачі діагностики кризи розвитку підприємства.</li> </ol>	2

<b>Вміти:</b> формувані інформаційно-аналітичну базу для проведення діагностики кризових явищ у діяльності підприємства	3. Структурно-логічна схема процесу діагностики кризи розвитку підприємства.	
	<b>Лекція №4</b> <b>План лекції</b> 1. Загальна характеристика основних етапів діагностичного дослідження. 2. Інформаційне забезпечення проведення діагностики кризи розвитку підприємства. 3. Декомпозиція процесу діагностики кризи розвитку підприємства	2
	<b>Література</b> Основні 1,2,5,8,9,11 Додаткові: 12,13,15,18,21,24. Інтернет ресурси: 29,31.	
	<b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти:</b> 1. Підготовка комплексного індивідуального завдання «Діагностика кризи розвитку підприємства» 2. Формування інформаційно-аналітичної бази для проведення діагностики кризових явищ у діяльності підприємства.	14
	<b>Практичне заняття № 3</b> 1. Діагностика кризи розвитку підприємства: сутність та задачі проведення. 2. Основні етапи діагностичного дослідження та взаємозв'язок між ними. 3. Змістовна характеристика окремих етапів діагностичного дослідження.	2
	<b>Практичне заняття № 4</b> 1. Концептуальні положення діагностики кризового стану 2. Діагностика рівня кризового стану підприємства 3. Інформаційне забезпечення проведення діагностики кризових явищ у діяльності підприємства	2
<b>Знати:</b> балансові моделі оцінки фінансового стану особливості їх побудови та використання	<b>Тема 2.2. Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства</b> <b>Лекція №5</b> <b>План лекції</b> 1. Загальна характеристика інформаційного та методичного забезпечення діагностики загрози банкрутства підприємства. 2. Прогнозування банкрутства на базі використання фінансових коефіцієнтів. 3. Балансові моделі оцінки фінансового стану , особливості їх побудови та використання. 4. Експертні методи діагностики кризового стану та загрози банкрутства: сутність та передумови практичного використання.	2
<b>Вміти:</b> будувати рейтингову		



систему оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства	<p><b>Лекція №6</b> <b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Графічний метод діагностики наявності та поширення кризових явищ.</li> <li>2. Концептуальні засади створення комп'ютерних систем інтегральної оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.</li> <li>3. Поглиблена діагностика фінансового стану та загрози банкрутства на базі дослідження його грошового обороту.</li> </ol>	2
	<p><b>Література:</b> Основні : 7,8,10,11. Додаткові: 12,14,15,18,22,23,26. Інтернет ресурси: 29,30,31.</p>	
	<p><b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення та використання статистичних моделей загрози банкрутства.</li> <li>2. Побудова рейтингової системи оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.</li> <li>3. Досвід створення та використання комп'ютерних систем інтегральної оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.</li> <li>4. Динамічний підхід до проведення комплексного аналізу техніко-економічного та фінансового стану підприємства</li> </ol>	14
	<p><b>Практичне заняття №5.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Діагностика кризового стану на основі дослідження фінансових коефіцієнтів.</li> <li>2. Побудова графіку оцінки наявності та розширення кризових явищ.</li> <li>3. Розробка фактор-карти проведення експертного дослідження стану підприємства.</li> </ol>	2
	<p><b>Практичне заняття №6</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Діагностика рівня неплатоспроможності та типу ситуації банкрутства підприємства.</li> <li>2. Побудова балансових моделей оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.</li> <li>3. Побудова та використання матриць фінансової рівноваги.</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> Основні теоретичні засади діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства</p>	<p><b>Тема 2.3. Теорія та методологія діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства</b> <b>Лекція №7</b> <b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концептуальні положення перспективної оцінки фінансових наслідків виникнення ситуації банкрутства.</li> <li>2. Особливості оцінки ліквідаційної вартості підприємства в процесі діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства.</li> <li>3. Методологічні засади визначення та аналізу зобов'язань неплатоспроможного підприємства.</li> </ol>	2

<b>Вміти:</b> оцінювати розмір втрат кредиторів та власників підприємства внаслідок виникнення банкрутства	<b>Література:</b> Основні: 1,10,11. Додаткові: 12,24,25,26,28. Інтернет ресурси: 29,30,32.	
	<b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти:</b> 1. Аналіз майнового стану підприємства. 2. Підготовка комплексного індивідуального завдання «Діагностика кризи розвитку підприємства»	14
	<b>Практичне заняття №7</b> 1. Аналіз майнового становища та оцінка ліквідаційної вартості підприємства. 2. Аналіз зобов'язань неплатоспроможного підприємства. 3. Розробка імітаційної моделі руху грошових коштів у процесі впровадження ліквідаційної процедури. 4. Оцінка втрат кредиторів та власників підприємства внаслідок виникнення ситуації банкрутства.	2
<b>Знати:</b> методи діагностики потенціалу виживання підприємства  <b>Вміти:</b> оцінювати стан зовнішнього середовища підприємства та його сприятливості для виходу з кризового стану	<b>Тема 2.4. Діагностика потенціалу виживання підприємства</b> <b>Лекція № 8</b> <b>План лекції</b> 1. Потенціал виживання підприємства: сутність та теоретичні засади визначення. 2. Ресурсні передумови виживання підприємства: сутність та методологічні аспекти оцінювання. 3. Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства.	2
	<b>Лекція № 9</b> <b>План лекції</b> 1. Методичне забезпечення моніторингу стану зовнішнього середовища підприємства та його сприятливості для виходу з кризового стану. 2. Оцінка стратегічної позиції підприємства в контексті задач діагностики потенціалу виживання. 3. Оцінка потенціалу виживання підприємства на основі прогнозування грошових потоків	2
	<b>Література:</b> Основні 1,2,5,6,8,1,11. Додаткові:12,14,16,18,20,22,25.. Інтернет ресурси: 29,31,32.	
	<b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти:</b> 1. Підготовка комплексного індивідуального завдання «Діагностика кризи розвитку підприємства»	14
	<b>Практичне заняття №8.</b> 1. Оцінка ресурсних передумов виживання підприємства. 2. Дослідження можливостей розвитку підприємства.	2

	<p><b>Практичне заняття №9.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дослідження стану зовнішнього середовища підприємства та його сприятливості для виходу з кризового стану.</li> <li>2. Оцінка стратегічної позиції підприємства з метою визначення потенціалу виживання підприємства</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> теоретичні основи антикризової програми підприємства</p> <p><b>Вміти:</b> визначати цільові параметри антикризової програми підприємства.</p>	<p><b>Розділ 3. Програмування виведення підприємства з кризового стану</b></p> <p><b>Тема 3.1. Теоретичні основи формування антикризової програми підприємства</b></p> <p><b>Лекція №10</b></p> <p><b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміст та призначення антикризової програми підприємства.</li> <li>2. Термінологічний апарат та цільові параметри антикризового процесу.</li> <li>3. Сутність та загальна характеристика сучасного антикризового інструментарію.</li> </ol>	2
	<p><b>Лекція №11</b></p> <p><b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Базові положення управління розробкою антикризової програми.</li> <li>2. Методичне забезпечення вибору антикризового інструментарію та формування антикризової програми підприємства.</li> <li>3. Шляхи покращення фінансового стану підприємства з метою попередження банкрутства</li> </ol>	2
	<p><b>Література:</b> Основні 6, 7,8,10,11. Додаткові: 12,13,15,18,20,22,24,25,28. Інтернет ресурси: 29,31.</p>	
	<p><b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконання комплексного індивідуального Завдання «Розробка програми виведення підприємства з кризового стану»</li> </ol>	14
	<p><b>Практичне заняття №10</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Зміст антикризової програми підприємства та вимоги до її розроблення.</li> <li>3. Сутність та сфера використання понять «реструктуризація» та "санация".</li> <li>4. Цільові параметри антикризової програми підприємства.</li> <li>5. Управління розробкою антикризової програми підприємства: зміст та вихідні положення.</li> </ol>	2
	<p><b>Практичне заняття №11</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку</li> <li>2. Етапи роботи з формування антикризової програми підприємства.</li> </ol>	2

<p><b>Знати:</b> вихідні положення проведення антикризового маркетингу та підготовки проведення антикризових заходів</p> <p><b>Вміти:</b> визначати цільові параметри антикризової програми підприємства</p>	<p><b>Тема 3.2. Фінансово-економічні аспекти підготовки та проведення окремих антикризових заходів підприємства</b></p> <p><b>Лекція №12</b> <b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методологічні аспекти пошуку та мобілізації внутрішніх резервів відновлення платоспроможності та нейтралізації загрози банкрутства підприємства.</li> <li>2. Методичне забезпечення оцінки імобілізації коштів за рахунок реструктуризації активів підприємства.</li> <li>3. Реструктуризація боргів підприємства: сутність та організаційно-економічні передумови проведення</li> <li>4. Методичне забезпечення підготовки зовнішньої реорганізації неплатоспроможного підприємства.</li> </ol>	2
	<p><b>Лекція №13</b> <b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обґрунтування доцільності внутрішньої реорганізації підприємства як інструменту фінансового оздоровлення.</li> <li>2. Організаційно-економічне забезпечення продажу підприємства як цілісного майнового комплексу в процесі досудової та судової санації.</li> <li>3. Організаційно-економічні засади управління персоналом кризового підприємства.</li> <li>4. Вихідні положення проведення антикризового маркетингу.</li> </ol>	2
	<p><b>Література:</b> Основні: 1,5,6,8,10,11. Додаткові: 12,14,15,16,20,22. Інтернет ресурси: 29,31,32.</p>	
	<p><b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підготовка комплексного індивідуального</li> <li>2. Завдання «Розробка програми виведення підприємства з кризового стану» Тести в системі СУН</li> </ol>	14
	<p><b>Практичне заняття № 12</b> Обговорення кейсів (творчих ситуаційних завдань) з питань підготовки та реалізації антикризової програми (програми санації) підприємства</p>	2
	<p><b>Практичне заняття №13</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цільові параметри антикризової програми підприємства.</li> <li>2. Антикризова програма підприємства: призначення, цілі та завдання розробки.</li> <li>3. Програма антикризових заходів.</li> <li>4. План антикризових заходів.</li> </ol>	2

<b>Знати:</b> програму виведення підприємства з кризового стану  <b>Вміти:</b> здійснювати контроль виконанням антикризової програми підприємства	<b>Тема 3.3. Контроль за виконанням антикризової програми підприємства</b> <b>Лекція № 14</b> <b>План лекції</b> 1. Теоретико-методологічні основи контролю як функції антикризового управління. 2. Організація контролю за реалізацією антикризової програми підприємства. 3. Оцінка результативності реалізації антикризової програми підприємства.	2
	<b>Джерела:</b> Основні: 1, 2, 5, 6, 8,10,11. Додаткові: 12,15,16,18,20,22,27,28. Інтернет ресурси: 29,30,32.	
	<b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти:</b> 1. Підготовка комплексного індивідуального завдання «Розробка програми виведення підприємства з кризового стану»	12
	<b>Практичне заняття №14</b> 1. Обговорення кейсів (творчих ситуаційних завдань) з питань оцінки результативності реалізації антикризової програми (санації) підприємства.	2
	<b>Всього</b>	<b>180</b>

### III. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

#### Основні

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 2-ге вид., виправ. і допов. Київ : ЦУЛ, 2005. 504 с.
3. Данілов О. Д., Паєнко Т. В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
4. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч.-метод. посіб. / [В. І. Блонська, Т. Г. Васильців, С. С. Гринкевич, Н. М. Заярна, Я. Д. Качмарик, О. Ю. Масленніков, Н. Г. Міценко, І. А. Маринич, І. О. Яценко] : за ред. Н. Г. Міценко, О. І. Яценко. Львів : Магнолія 2006, 2021. 688 с.
5. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
6. Карпунь І. Н. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2019. 417
7. Квач Я. П., Шлафман Н. Л., Коваль В. В., Хачатрян В. В. Організація підприємницької діяльності : навч. посіб. Одеса : Бровкін О.В., 2013. 203 с.
8. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
9. О.Лігоненко, О. О. Хіленко. Антикризове управління підприємством : опорний конспект лекцій / авт.: Л. К : КНТЕУ, 2013. 192 с.
10. Шпачук, В. В. Державне антикризове управління банківською системою: теорія, методологія, практика [ \ : монографія В. В. Шпачук. - К. : Акад. муніцип. упр., 2012. - 302 с.
11. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.

#### Додаткові

12. Барінов В. А. Антикризисное управление : учеб. пособие М. : ИД ФБКПРЕСС, 2015. 520 с.
13. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник/К.: ЦУЛ, 2013. 504 с.
14. Гайдук С. В. Модель відновлення платоспроможності підприємств. Х. Екограф, 2014. 35с.

- 15.Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник/К. : Кондор, 2008. 374 с.
- 16.Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник/ К. :Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 824 с.
- 17.Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.]. 2-ге вид, стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 283 с. (Вища освіта в Україні).
- 18.Савчук Л. М. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством. Дніпропетровськ : Зоря, 2016. 128с.
- 19.Салига С. Я., Ляшенко Є. І., Дацій Н. В., Корецька С. О., Нестеренко Н. В., Салига К. С. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 208 с.
- 20.Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризоровий менеджмент : навч. посіб. Електронні дані. Київ : Центр учбової літератури, 2014. URL: [http://10.0.2.150/docs/CUL/Antykryz\\_management\\_2014.pdf](http://10.0.2.150/docs/CUL/Antykryz_management_2014.pdf).
- 21.Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризоровий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 584 с. + Електронна копія.
- 22.Скібіцький О. М., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями : навч. посіб. Електронні дані. Київ : Центр учбової літератури, 2016. URL: [http://10.0.2.150/docs/CUL/Starteg\\_upravlinnia\\_korp\\_Skibizkiy\\_2016.pdf](http://10.0.2.150/docs/CUL/Starteg_upravlinnia_korp_Skibizkiy_2016.pdf).
- 23.Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств:навч. посібник К. : КНЕУ, 2017. 412 с.
- 24.Тридід О. М. Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства. Х. : ХНЕУ, 2017. 24с.
- 25.Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
- 26.Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / [авт.: О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко]. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 308 с.
- 27.Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури. 2015. 168 с
- 28.Чернявский А. Д. Антикризисное управление: учеб. Пособие К. : МАУП, 2018. 208 с.

## Інтернет-ресурси

29. Вся база "Загальне законодавство" Верховної Ради України URL:  
[www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua) –
30. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
31. Офіційний сайт Державного комітету статистики України  
URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) –
32. Офіційний сайт Міністерства економіки URL: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)