

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту**

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для підготовки до практичних занять

та виконання самостійної роботи

студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент»

**Освітньо-професійна програма – «Управління інвестиційною
діяльністю та міжнародними проектами»**

СХВАЛЕНО

Вченою радою

факультету аграрного менеджменту

протокол № 8 від "26 " квітня 2021 р.

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри виробничого

та інвестиційного менеджменту

протокол № 11 від " 18 " березня 2021 р.

Київ -2021

Рекомендовано до друку Вченою радою Факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів та природокористування України (протокол № 8 від 26.04.2021 р.)

Укладачі:

К.А. Алексеєва, к.держ.упр., доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, НУБіП України

А.В. Суханова, кандидат економічних наук, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, НУБіП України

Рецензенти:

Карпенко Л.Ф. к.е.н., заступник декана факультету аграрного менеджменту, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі НУБіП України;

Деліні М.М., д.е.н., доцент, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБіП України.

Методичні вказівки для підготовки до практичних занять, виконання самостійної роботи та підготовки до екзамену з дисципліни «Антикризовий менеджмент» студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма – «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами» факультету аграрного менеджменту НУБіП України / К.А. Алексеєва, А.В. Суханова – К.: Вид. центр НУБіП, 2021. – 170С.

Дані методичні вказівки для підготовки до практичних занять, виконання самостійної роботи та підготовки до екзаменів є доповненням до сторінки на платформі е-льорн та рекомендуються до одночасного використання

<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2532>

ЗМІСТ

ВСТУП	Ошибка! Закладка не определена.
I. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	
Ошибка! Закладка не определена.	
II. ЗАВДАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА У ВИГЛЯДІ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОГО ПРОЕКТУ	33
III. КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ	Ошибка! Закладка не определена.38
IV.ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	
	Ошибка! Закладка не определена.6
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	101
V. ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ	132
ДОДАТКИ	Ошибка! Закладка не определена.

I. ВСТУП ДО АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Антикризовий менеджмент є дисципліною, яку вивчають проектні менеджери у магістратурі. Ця дисципліна визначає менеджмент, який повинен передбачати, своєчасно розпізнавати і успішно вирішувати всі проблеми розвитку організації.

Антикризовий менеджмент – це менеджмент, зорієнтований на досягнення таких цілей:

1. запобігання (пом'якшення) впливу на підприємство руйнівних кризових явищ;
2. створення та підтримки діяльності підприємства в режимі виживання в тих випадках, коли криза все ж таки виникла;
3. стабілізації та виведення підприємства з кризи за допомогою програм фінансового оздоровлення, реструктуризації, підвищення конкурентоспроможності тощо або, коли нормалізація діяльності підприємства неможлива, – санації за рішенням суду (як визначення та збереження хоча б окремих «здорових» частин підприємства), ліквідації підприємства з найменшими втратами.

Мета курсу – визначити сутність, місце, роль, основні види кризових явищ та стадії розвитку кризи підприємства, розкрити методичні підходи до розробки «правил ефективної поведінки» за умов кризового стану, а також проаналізувати окремі шляхи запобігання та подолання кризи в зарубіжних і вітчизняних організаціях, що успішно функціонують у різних умовах.

Основні завдання курсу – сформулювати знання, уміння та навички щодо розв'язання проблем:

1. розпізнавання кризових явищ (симптоми, причина, природа, рівень та час впливу);
2. прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на результати діяльності підприємства;
3. визначення можливостей запобігання кризі і/або її пом'якшення;

4. забезпечення функціонування підприємства в умовах криз (особливо локальних, а також системної, стратегічної);

5. стабілізація діяльності окремих підсистем підприємства для подолання (пом'якшення) проявів системної кризи підприємства в цілому для створення можливостей його подальшого розвитку або (якщо антикризові заходи не спрацювали) — ліквідації (різними шляхами);

6. ліквідація наслідків кризи і/або ліквідація підприємства (зокрема, за процедурою банкрутства);

7. розвиток підприємства на новій основі, якщо кризу вдалось подолати.

Після оволодіння дисципліною «Антикризовий менеджмент» студент повинен

знати:

1. причини виникнення кризових явищ в економіці та в системі управління;
2. економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві;
3. методику діагностики кризових ситуацій на підприємстві;
4. основні ознаки готовності підприємства, його менеджерів і персоналу до попередження, подолання або мінімізації наслідків кризових явищ;

5. розробку стратегій і підходів до розвитку підприємства з урахуванням потенційних кризових явищ;

6. сучасні методи та інструментарій управління у кризових умовах;

уміти:

1. провести експрес-діагностику стану підприємства з метою виявлення потенційних (латентних) кризових ситуацій та явищ;

2. скласти прогноз перспективи виникнення та розвитку кризових ситуацій на підставі експрес-аналізу;

3. визначити основні напрями запобігання, подолання та мінімізації наслідків кризових явищ на підприємстві.

II. ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання до опрацювання

1. Сутність та типи криз

2. Антикризовий менеджмент як перманентний процес.

Перевентивний та реактивний антикризовий менеджмент: необхідності антикризового менеджменту в сучасних умовах

4. Регулювання криз в сучасних умовах

Практичне заняття 1.

Завдання:

Скористайтесь офіційною статистикою для того, щоб оцінити такі явища:

- зростання чи падіння чисельності населення,
- рівень безробіття (фактор, що може викликати кризу)
- показники міграції в регіоні (масова міграція порушує соціальну інфраструктуру)
 - падіння чи зростання доходів працездатного населення. У разі падіння проаналізувати зростання тенденцій маргіналізації у суспільстві.
 - стан сфери соціального захисту населення
 - показники якості життя населення регіону, де розташоване досліджуване вами підприємство (забезпечення транспортом, показниками забезпечення медичними і освітніми послугами, культурними послугами)
 - показники тривалості життя населення

Показники	2019	2020	2021
Чисельність населення			
Показники безробіття			
Показники міграції			
- еміграція			
- іміграція			

Середньорічні доходи працездатного населення			
Кількість пенсіонерів			
Кількість дітей до 16 років			
Кількість лікарень			
Кількість шкіл			

Зробіть висновок. Спрогнозуйте можливі варіанти розвитку подій у майбутньому. Чи є вигодність загострення кризи?

Питання для самоконтролю

1. Зміст категорії «антикризовий менеджмент»
2. Антикризовий менеджмент в сучасних умовах. Обґрунтування його ключової ролі у менеджменті загалом.
3. Кризи, типологія криз. Кризи на макрорівні та кризи на підприємстві.
4. Поняття «людської природи» криз.
5. У чому полягає загальна концепція антикризового розвитку підприємства.
6. Поняття реактивного та превентивного антикризового менеджменту.

ТЕМА 2: МЕТОДОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МАКРОРІВНІ

Питання до опрацювання

1. Технологія та критерії ефективності антикризового менеджменту.
2. Інноваційні фактори антикризового менеджменту.
3. Надзвичайний стан в Україні, введення його та припинення.

Практичне заняття 2.

Завдання:

Письмово дати відповіді на питання:

1. Фази економічного циклу. Макроекономічні кризи.
2. Сутність, можливості, проблеми та технології антикризового менеджменту на макроекономічному рівні. Принципи ефективності його здійснення.
3. Інноваційні та інвестиційні процеси як фактори антикризового менеджменту. Вплив держави на вибір стратегічних напрямків виходу з кризи.
4. Шляхи, засоби та види державного регулювання кризових ситуацій на макро та мікрорівні. Надзвичайний стан в Україні, введення його та припинення.

Практична робота

1. Визначити загальні проблеми для підприємств України та вказати можливі антикризові дії при цьому

<i>Проблеми на підприємствах України</i>	<i>Можливі антикризові дії</i>
Фінансові проблеми	
Виробничі проблеми	
Економічні проблеми	
Маркетингові проблеми	
Управлінські проблеми	
Соціальні проблеми	
Ресурсні проблеми	

2. Обрати підприємство аграрного сектору для дослідження. На досліджуваному підприємстві визначити сутність проблем, які можуть спричинити кризу.

Проблема	Сутність проблеми

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність антикризового менеджменту підприємства аграрного сектору?
2. Чи можна поставити знак рівності між поняттями «антикризовий менеджмент» та «контролінг»?
3. Які основні етапи розвитку антикризового менеджменту та яка роль інновацій у його забезпеченні?
4. Чи може, на Вашу думку, сучасний аграрний бізнес обійтися без антикризового менеджменту?
5. Вказати, що є предметом антикризового менеджменту та які його об'єкти.
6. Яке значення антикризового менеджменту для управління бізнесом?
7. Дати визначення антикризового менеджменту, розкрити його мету і завдання функціонування.
8. Дати порівняльну характеристику методів антикризового менеджменту у надзвичайних умовах.
9. Які характерні риси і особливості сучасного бізнесу та їх вплив на управління?
10. Інноваційні фактори антикризового розвитку.
11. Чому введення надзвичайного стану іноді є обгрунтованим рішенням?

ТЕМА 3. ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ (ЖЦ) ПІДПРИЄМСТВА У РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання до опрацювання

1. Фактори кризи на підприємстві
2. Концепція життєвого циклу (ЖЦ)
3. Рушійні сили при управлінні життєвим циклом (ЖЦ) підприємства

Практичне заняття 3.

Завдання:

Письмово дати відповідь на питання:

1. Фактори кризи на підприємстві.
2. Поняття потенціалу розвитку організації. Симптоми кризи на підприємстві
3. Життєвий цикл різних систем: підприємств, державних та приватних підприємств, організаційних об'єднань тощо.

Практична робота:

Надати загальну характеристику підприємства аграрного сектора як суб'єкта господарювання:

- цілі та напрями діяльності підприємства, історія становлення та функціонування;
- форма власності на майно та організаційно-правова форма господарювання, їх трансформування за умов розвитку ринкових відносин;
- структура підприємства, *розробити схему організаційної структури*;
- надати характеристику основної продукції (послуги), яка випускається (надається)
- оцінити технологію виготовлення продукції (надання послуги)
- визначити стадію *життєвого циклу фірми, продукції, технології*, яка застосовується.

Питання для самоконтролю

1. Які фактори можуть спричинити кризу на підприємстві?
2. Визначте сутність використання концепції життєвого циклу при прийнятті рішень у системі антикризового менеджменту.
3. Як відрізняється антикризова стратегія аграрного підприємства на різних стадіях життєвого циклу?
4. Назвіть чим відрізняються стратегії фірм-експлерентів, фірм-віолентів, фірм-комутантів, фірм-патієнтів.

5. Які підходи до прийняття рішень на різних стадіях ЖЦ Вам відомі?

6. Охарактеризуйте рушійні сили при управлінні життєвим циклом аграрного підприємства.

Тема 4. ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ТРИВАЛІСТЬ ТА КОНФІГУРАЦІЮ ЖЦ ПІДПРИЄМСТВА

Питання до опрацювання

1. «Відкрита система» підприємства. Фактори кризи

2. Циклічний розвиток підприємства

3. Керовані і некеровані процеси на підприємстві

Практичне заняття 4.

Завдання:

Заповніть таблиці 1 та 2. по обраному раніше підприємству аграрного сектору. Проведіть SWOT аналіз обраного підприємства.

Таблиця 1.

Сильні та слабкі фактори розвитку підприємства

1	2
Сильні чинники	
Слабкі чинники	

Таблиця 2.

Матриця загроз та можливостей розвитку підприємства

1	2	3	4
Ймовірність реалізації загроз	Наслідки загроз		
	руйнівні	дуже важкі	значні
Висока			
Середня			
Низька			

1	2	3	4
Ймовірність використання можливостей	Вплив можливості		
	дуже сильний	сильний	значний
Висока			
Середня			
Низька			

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте підприємство як «відкриту систему».
2. Визначте сутність та особливості процесу планування в системі антикризового менеджменту.
3. Внутрішні і зовнішні фактори кризи на підприємстві?
4. Визначте керовані і некеровані процеси на підприємстві.
5. Що являє собою процес формування стратегічних альтернатив?
6. За якими факторами здійснюється аналіз зовнішнього середовища підприємств?
7. Назвіть елементи внутрішнього середовища підприємства.
8. Здійсніть класифікацію методів планування в антикризовому менеджменті.

Тема 5. ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Питання до опрацювання

1. Передбачення «кризових явищ».
2. «Нормальна» та «кризова» ситуація в організації
3. Тривалість та фази кризових явищ.
4. Ризик та невизначеність.

Практичне заняття 5.

Завдання:

Письмово надати відповіді.

Встановити, чи наявна криза на підприємстві аграрного сектору, яке обране студентом для дослідження.

Дати визначення поняття «прихована (латентна) криза»

Проаналізувати настання кризи та досліджуваному підприємстві у взаємозв'язку з фазою життєвого циклу підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність превентивного антикризового менеджменту.
2. Розкрийте сутність реактивного антикризового менеджменту
3. Визначте основні завдання поточного економічного аналізу.
4. Яку ситуацію можна вважати «нормальною», а яку «кризовою».
5. Що таке прихована або латентна криза?
6. Визначте фази кризових явищ.
7. У чому полягає процес проведення перспективного економічного аналізу підприємства?
8. Класифікуйте показники в аналізі кризового стану за основними ознаками.
9. Ризик та невизначеність в ринкових умовах.
10. Визначте роль аналізу відхилень основних показників діяльності підприємства.
11. Розкрийте суть аналізу за методикою Альтмана та Бівера.
12. Значення методів стратегічного аналізу в системі антикризового менеджменту.
13. В чому полягає важливість розробки сценаріїв у прийнятті рішень з антикризового менеджменту?
14. Чому криза є часто корисною для розвитку?

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання до опрацювання

1. Стратегія антикризового менеджменту
2. Визначення стратегії антикризової організації
3. **Методологія стратегічного аналізу стану підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації**

Практичне заняття 6.

1. **Здійсніть порівняльний аналіз стану підприємства, яке ви досліджуєте за критеріями, поданими у таблиці 1.**

Таблиця 1.

Критерії аналізу стану підприємства, яке знаходиться у кризовій ситуації

Критерії	Потрібний варіант	Реальна ситуація	Потрібна зміна	Варіанти вирішення
Навики і ресурси				
Структура і система менеджменту				
Управлінська структура				

2. **Здійсніть аналіз діяльності підприємства за таким планом**

- 1) частка на ринку
- 2) обсяг продажу зменшується / збільшується
- 3) розмір прибутку
- 4) прибутковість акцій
- 5) інше

Питання для самоконтролю

1. Розробка антикризової стратегії на аграрному підприємстві
2. Відмінності в антикризовій превентивній та реактивній стратегії

підприємства

3. Чи можна повністю запобігти ситуації настання кризи?
4. Шляхи пом'якшення впливу кризи на аграрне підприємство.
5. Зовнішня та внутрішня криза.
6. Методологія аналізу кризи на підприємстві.
7. Розробка шляхів виходу з кризи.
8. Пошук внутрішніх ресурсів при виявленні кризи на підприємстві.
9. Інноваційний потенціал антикризового розвитку підприємства.

ТЕМА 7. МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Питання до опрацювання

- 1. Роль маркетингу в антикризовому управлінні**
- 2. Формування маркетингових стратегій в антикризовому менеджменті**
- 3. Використання засобів маркетингу в антикризовому менеджменті**

Практичне заняття 7.

Маркетингове середовище	Досліджуванні фактори
Міжнародне середовище	Економічні кризи в окремих регіонах і країнах Демографічні вибухи Соціальні конфлікти і війни в окремих регіонах світу Економічні явища, стихійні лиха Порушення міжнародна угод
Макроекономічне середовище	Соціально-економічна політика Науково-технічна і промислова політика Ресурсний потенціал країни Цінова і податкова політика Кредитно-грошова політика Митна політика Цивільне і комерційне законодавство
Мікроекономічне середовище	Характер конкурентного середовища Параметри попиту: стабільність і величина Характеристики споживачів (сегментація по групам) Кон'юнктура ринку ресурсів: сировинних, матеріальних, трудових, фінансових

	Конкурентні переваги і слабкі сторони конкурентів
Регіональне середовище (територіальне)	Динаміка особливих рис регіону, привабливих для бізнесу Динаміка інвестицій Рівень і характер зайнятості населення і динаміка її структури Рівень і динаміка добробуту населення Рівень розвитку інфраструктури

Види маркетингової діяльності	Види рішень
1. Аналіз і оцінка ринкових і маркетингових можливостей організації	Оцінка і ранжування факторів маркетингового середовища, гальмуючих функціонування організації, їх нейтралізація Експертна оцінка ризику роботи на конкретних ринках, визначення границь ризику і умов невизначеності Оцінка можливих переваг організації в функціонуванні на реальних ринках
2. Відбір цільових ринків	Оцінка попиту і ймовірність освоєння ринку Формування потреби в продукті на нових сегментах ринку Оцінка негативних і позитивних факторів впливачих на формування цільових сегментів і умов їх освоєння
3. Розробка комплексу маркетингу	Вибір критеріїв інноваційних рішень по профілюючій продукції Вибір методів оцінки рівня цін Вибір коштів і методів управління процесом виведення товарів на ринки і їх просування до споживача Вибір коштів і методів управління збутом продукції Вибір коштів і методів надання фірмих послуг (сервісу) Оцінка ефективності комунікацій, коштів і методів рекламної компанії
4. Розробка і реалізація маркетингових програм	Обґрунтування антикризових програм організації, стратегічних і тактичних планів, бізнес - плана

Завдання:

Письмово запропонуйте конкретні маркетингові дії, які б дозволили запобігти кризі на підприємстві, яке ви досліджуєте.

***УВАГА!** Варто серед традиційних маркетингових заходів запропонувати сучасні маркетингові заходи, зокрема маркетинг у соціальних мережах, нейромаркетинг тощо.*

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає роль маркетингу в антикризовому розвитку?
2. Чи потрібен маркетинг сучасному аграрному підприємству? Чому?
3. Як обрання маркетингової стратегії впливає на запобігання можливій кризі на підприємстві?
4. Які сучасні методи маркетингу доступні для реалізації завдань антикризового менеджменту?

ТЕМА 8. ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Питання до опрацювання

- 1. Антикризовий менеджмент та адаптивний менеджмент на підприємстві**
- 2. Проектний підхід та антикризовий проект на підприємстві**
- 3. Розробка антикризового проекту на аграрному підприємстві**

Практичне заняття 8.**Завдання:**

Використовуючи дані завдань, які виконувались у попередніх самостійних роботах, розробіть антикризовий проект для вашого підприємства.

Орієнтовний план проекту може виглядати так:

- Обґрунтування необхідності змін із врахуванням факторів зовнішнього

середовища;

- формування команди;
- діагностика (аналіз) стану підприємства (стадія ЖЦ, фінансові показники (у динаміці), маркетингові показники, управлінські помилки);
- визначення цілей;
- розробка можливих санаційних заходів;
- впровадження проекту;
- коригуючі дії

Питання для самоконтролю

1. Визначте поняття «проект», «іпроектна діяльність», «антикризовий проект».
2. Охарактеризуйте роль і значення проектної діяльності.
3. Які ознаки проектів Ви знаєте?
4. За якими критеріями здійснюється обмеження цілей проекту?
5. У чому полягають завдання та особливості антикризових проектів?
6. Назвіть основні вимоги щодо формування портфелю антикризових проектів.
7. Проведіть аналіз оточення антикризового проекту.
8. Який алгоритм реалізації антикризового проекту?
9. Визначте основні методи оцінки ефективності антикризового проекту.
10. За якими групами критеріїв здійснюється оцінка антикризових проектів?

ТЕМА 9. ІННОВАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Питання до опрацювання

- 1. Інноваційний процес як фактор антикризового менеджменту**
- 2. Інноваційний потенціал підприємства, його роль в антикризовому менеджменті**
- 3. Інноваційні проекти на підприємствах**

Практичне заняття 9.

Завдання: За матеріалами лекції заповніть таблицю "Фактори, які впливають на розробку нововведень"

Таблиця 1.

Фактори, які впливають на розробку нововведень

<i>Фактори, які сприяють нововведенням</i>	<i>Фактори, що заважають нововведенням</i>

Питання для самоконтролю

1. Чому інноваційний процес на підприємстві є ключовим фактором антикризового розвитку
2. Що можна вважати інноваційним потенціалом підприємства? Яка роль інноваційного потенціалу підприємства в антикризовому менеджменті?
3. Які етапи розробки інноваційного проекту на підприємстві?
4. Чому інноваційний потенціал можна вважати ресурсом антикризового розвитку підприємства?
5. Як впровадження інновацій допомагає запобігти кризі на підприємстві?

ТЕМА 10. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Питання до опрацювання

1. Антикризові характеристики управління персоналом
2. Система антикризового управління персоналом
3. Антикризова політика в управлінні персоналом

Практичне заняття 10.

Завдання 1.

Прокоментуйте такий вислів А.Моріті: "Ніякі теорія, програма або урядова політика не можуть зробити підприємство успішним; це можуть зробити тільки люди".

Завдання 2.

Як відомо на підприємстві оплата праці складається з основної заробітної плати та додаткової заробітної плати (премії, винагороди, заохочувальні виплати, доплати). Чи можна, на вашу думку, використовувати маніпулювання додатковою заробітною платою для підвищення продуктивності праці на підприємстві в умовах кризи. Свою думку обґрунтуйте та наведіть приклади.

Питання для самоконтролю

1. Яка роль кадрів у забезпеченні антикризового розвитку підприємства?
2. Чому кадрова криза практична завжди стає причиною загальної кризи на підприємстві?
3. Поняття інтелектуального капіталу підприємства.
4. Роль керівника у розвитку персоналу підприємства.
5. У чому сутність антикризової політики в управлінні персоналом підприємства?

ТЕМА 11. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Питання до опрацювання

1. **Концепція побудови системи діагностики кризового стану підприємства**
2. **Оцінка фінансових загроз виникнення кризи**
3. **Методичні підходи до аналізу кризи результату**
4. **Дослідження кризи чинників стратегічного управління**
5. **Поясніть сутність діагностичної діяльності та її роль і значення в**

АУП.

6. Що є результатом діагностичної діяльності на підприємстві? Охарактеризуйте типи діагнозу.

7. Визначте основні методи та підходи, що використовуються для діагностики кризи розвитку підприємства.

8. Перерахуйте які інструменти і методи діагностики доцільно використовувати на різних етапах кризи підприємства. Поясніть дані рекомендації.

9. Охарактеризуйте ключові етапи діагностики кризи розвитку підприємства.

10. Представте структурно-логічну послідовність процесу діагностики кризи підприємства (цілі та завдання, методи та інструменти, результати та типи діагнозу).

Практичне заняття 11.

Завдання 1.

Прогнозна оціночна вартість ліквідації активів підприємства становить 4500 тис. грн. Ліквідаційний період визначено в один рік. Витрати на ліквідацію активів визначені в розмірі 37 % від виручки від ліквідації активів.

Оцінити ліквідаційну вартість підприємства, якщо ставка дисконту для порівняних об'єктів становить 30 %.

Завдання 2.

Компанія "Туті" готується до ліквідації з розпродажем своїх активів. Останні складаються з будинку і земельної ділянки.

Ринкова вартість земельної ділянки становить 4879 000 грн.

Відомо, що вартість будівництва подібного нового будинку складає 4 млн грн. У табл. 11.1 наведено показники результатів технічного огляду будинку, який проводився комісією підприємства.

Знос конструктивних елементів об'єкта

Елемент об'єкта	Питома вага елемента в загальній конструкції, %	Відсоток зношування елемента, %
Фундамент	25	15
Стіни й перегородки	35	50
Перекриття	30	25
Покрівля	10	30
Разом	100	×

Будинок здається в оренду з помісячною платою в розмірі 9 тис. грн. Для подальшого продовження строку оренди необхідно зробити капітальні інвестиції на ремонт приміщень будинку в розмірі 125 тис. грн.

Ставку дисконтування вільного грошового потоку рекомендується прийняти на рівні 22 %.

Яка сума може бути отримана за активи компанії "Туті" в разі її ліквідації?

Завдання 3.

Визначте ліквідаційну вартість підприємства (бізнесу) на основі даних про вартість активів і пасивів підприємства:

грошові кошти – 150 тис. грн;

дебіторська заборгованість – 300 тис. грн; товарно-матеріальні запаси – 700 тис. грн; основні засоби – 2 400 тис. грн;

поточні зобов'язання – 800 тис. грн; довгострокова заборгованість – 850 тис. грн; власний капітал – 1 900 тис. грн.

Ліквідація активів компанії і погашення її заборгованостей триватиме півтора року. Обладнання буде продано через вісім місяців, нерухомість – через десять місяців, товарно-матеріальні запаси, готова продукція і незавершене виробництво – через один місяць.

Виробнича діяльність компанії припинена. Оцінювач робив такі висновки:

20 % дебіторської заборгованості не буде зібрано;

25 % готової продукції, загальна вартість якої 300 тис. грн, є неліквідними;

витрати під час транспортування сировини, вартість якої дорівнює 200 000 грн, знизять вартість останньої на 10 %;

під час продажу нерухомості прямі витрати складуть 10 % від оціночної вартості, що дорівнює 1050,4 тис. грн;

під час продажу машин і устаткування витрати складуть 20 % від оціночної вартості, що дорівнює 1 000 тис. грн;

витрати, пов'язані з утриманням активів до ліквідації, складуть: за товарно-матеріальними запасами – 2 тис. грн на місяць; за обладнанням – 2,5 тис. грн на місяць; з нерухомості – 3,2 тис. грн на місяць;

управлінські витрати на ліквідацію компанії – 1,3 тис. грн / міс. Вихідні допомоги і виплати працівникам будуть зроблені в розмірі

200 % від середньої заробітної плати. Середня заробітна плата на підприємстві – 5,2 тис. грн. Ставка дисконтування – 25 %.

ТЕМА 12. ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ЗАХОДІВ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Питання до опрацювання

- 1. Симптоми та фактори що спричиняють фінансову кризу в підприємстві**
- 2. Аналіз фінансового стану підприємства**
- 3. Організація системи контролінгу в підприємстві для запобігання кризам**
- 4. Санація та банкрутство як методи антикризового управління підприємством**
- 5. Реалізація методу реструктуризації заборгованості підприємства за рахунок внутрішніх фінансових і організаційно-управлінських джерел**
- 6. Оптимізація обсягу діяльності підприємства, який забезпечує результативну санацію**
- 7. Опрацювання стратегічних рішень в антикризовому управлінні**

підприємством**8. Реорганізація підприємства та форми її проведення**

Практичне заняття 12.

Задача 1.

Використовуючи дані балансу підприємства (форма №1, додаток1), визначіть показники оцінки майнового стану підприємства за 3 роки (наприклад 2018-2020):

1. Суму господарських коштів, які є у розпорядженні підприємства;
2. Коефіцієнт зносу основних засобів;
3. Суму власного капіталу підприємства;
4. Суму власних оборотних коштів підприємства.

На основі одержаних розрахунків зробіть висновки.

Задача 2.

Використовуючи дані балансу підприємства (форма №1, додаток1), визначте показники оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства за 3 роки (наприклад 2018-2020):

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності;
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу;
3. Загальний коефіцієнт покриття балансу;
4. Частка оборотних коштів у активах;
5. Частка запасів у поточних активах;
6. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів. На основі одержаних розрахунків зробіть висновки.

Задача 3.

Використовуючи дані балансу підприємства (форма №1, додаток1), визначте показники оцінки фінансової стійкості і незалежності підприємства за 3 роки (наприклад 2018-2020):

1. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів;
2. Коефіцієнт автономії (незалежності);

3. Коефіцієнт маневреності власних коштів;
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу;
5. Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу;
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів;
7. Показник заборгованості кредиторам;
8. Показник фінансового левериджу.

На основі одержаних розрахунків зробіть висновки.

Задача 4.

Використовуючи дані балансу підприємства (форма №1, додаток 1) і «Звіту про фінансові результати» (форма №2, додаток 2), визначіть показники оцінки ділової активності підприємства за 3 роки (наприклад 2018-2020):

1. Загальна оборотність капіталу;
2. Оборотність готової продукції;
3. Оборотність дебіторської заборгованості;
4. Середній строк обороту дебіторської заборгованості;
5. Оборотність кредиторської заборгованості;
6. Середній строк обороту кредиторської заборгованості;
7. Оборотність власного капіталу;
8. Фондовіддача основних засобів та інших необоротних активів.

На основі одержаних розрахунків зробіть висновки.

Задача 5.

Використовуючи дані балансу підприємства (форма №1, додаток 1) і «Звіту про фінансові результати» (форма №2, додаток 2), визначте показники прибутковості та рентабельності підприємства за 3 роки (наприклад 2018-2020):

1. Прибутковість реалізації;
2. Рентабельність продажу;
3. Рентабельність продукції (основної діяльності);
4. Рентабельність усього капіталу підприємства.

На основі одержаних розрахунків зробіть висновки.

Задача 6.

Використовуючи основні показники діяльності підприємства, визначити ймовірність його банкрутства за допомогою *Універсальної дискримінантної функції (модель Терещенка)*, Використовуючи дані балансу підприємства (форма №1, додаток 1) і «Звіту про фінансові результати» (форма №2, додаток 2), за 3 роки (наприклад 2018-2020):

$$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6,$$

Задача 7.

Використовуючи основні показники діяльності підприємства, визначити ймовірність його банкрутства за допомогою моделі Альтмана (*Z-рахунку Альтмана*). Використовуючи дані балансу підприємства (форма №1, додаток 1) і «Звіту про фінансові результати» (форма №2, додаток 2), за 3 роки (наприклад 2018-2020):

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + X_5,$$

Задача 8.

Використовуючи основні показники діяльності підприємства, визначити ймовірність його банкрутства за допомогою *Двофакторної моделі*. Використовуючи дані балансу підприємства (форма №1, додаток 1) і «Звіту про фінансові результати» (форма №2, додаток 2), за 3 роки (наприклад 2018-2020):

$$C1 = - 0.387 - K_n \cdot 1.0736 + K_z \cdot 0.0579,$$

Задача 9.

Використовуючи основні показники діяльності підприємства, визначити ймовірність його банкрутства за допомогою *Моделі Ліса*. Використовуючи дані балансу підприємства (форма №1, додаток 1) і «Звіту про фінансові результати» (форма №2, додаток 2), за 3 роки (наприклад 2018-2020):

$$Z + 0.063X_1 + 0.092X_2 + 0.057X_3 + 0.001X_4,$$

Задача 10.

Використовуючи основні показники діяльності підприємства, визначити ймовірність його банкрутства за допомогою *Моделі Спрінгейта*. Використовуючи дані балансу підприємства (форма №1, додаток 1) і «Звіту про

фінансові результати» (форма №2, додаток 2), за 3 роки (наприклад 2018-2020):

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,5X_4,$$

Завдання 11. Підприємство можна продати за 43,3 млн грн чи реструктуризувати. Після реструктуризації прогнозується середньорічний чистий грошовий потік 1,54 млн грн.

Середньозважена вартість капіталу – 12 %.

Оберіть більш прийнятний варіант для подальшої діяльності підприємства, надайте відповідні рекомендації.

Методичні рекомендації для завдання 11

Для вибору більш прийняттого варіанта подальшої діяльності підприємства потрібно визначити вартість підприємства методом капіталізації доходів.

Якщо ціна продажу вища, то підприємство доцільніше продати.

Якщо вище буде розрахункова вартість, то – необхідно провести реструктуризацію підприємства.

Завдання 12.

У результаті здійснення реконструкції цеху приріст прибутку буде складатися за рахунок:

поліпшення якості;

зменшення витрат на теплову енергію – 3 805,0 тис. грн; зменшення витрат на електроенергію – 203,6 тис. грн; зменшення умовно-постійних витрат – 2 638,1 тис. грн; збільшення випуску продукції – 1 339,8 тис. грн;

Обсяг виробництва продукції:

до реконструкції – 30 тис. т, а після – 35 тис. т. Ціна за 1 т продукції:

до реконструкції 266,7 грн / т, а після – 271,4 грн / т. Процентна ставка за кредит 25 %.

Період розрахунку – 5 років.

Капітальні вкладення на реконструкцію цеху складатимуть 4 192,9 тис. грн.

Необхідно визначити доцільність передбачуваного проекту реконструкції

цеха.

Методичні рекомендації для завдання 12

Розрахунки треба вести у такій послідовності:

1. Визначити приріст прибутку за рахунок поліпшення якості продукції (ΔПя) :

$$\Delta\Pi_{\text{я}} = A_2 (\text{Ц}_2 - \text{Ц}_1)$$

Де Ц₂, Ц₁ - ціна 1 т продукції після і до проведення реконструкції цеху, грн / т;

A₂ - випуск продукції після реконструкції, тис. т.

2. Розрахувати сумарний приріст прибутку після проведення реконструкції (ΔП) :

$$\Delta\Pi = \Delta\Pi_{\text{я}} + \Delta\Pi_{\text{т}} + \Delta\Pi_{\text{ел}} + \Delta\Pi_{\text{п}} + \Delta\Pi_{\text{в}}$$

де ΔПя – приріст прибутку за рахунок поліпшення якості продукції;

ΔПт – приріст прибутку за рахунок зменшення витрат на теплову енергію;

ΔПел – приріст прибутку за рахунок зменшення витрат на електроенергію;

ΔПп – приріст прибутку за рахунок зменшення умовно-постійних витрат;

ΔПв – приріст прибутку за рахунок збільшення випуску продукції.

3. Провести розрахунок чистого приведенного доходу (ЧПД); індексу доходності (ІД); періоду окупності (ПО).

$$\text{ЧПД} = \sum \text{ГП} - \text{ІС},$$

де ГП – сума грошового потоку (дійсної вартості) на весь період експлуатації інвестиційного проекту;

ІС – сума коштів, спрямованих на реалізацію інвестиційного проекту.

$$\text{ЧПД} = - \text{ІС} \sum \Delta\Pi / (1+r)^n,$$

де ΔП – приріст прибутку після реконструкції, тис. грн;

r – відсоткова ставка за кредит

$$\text{ІД} = \sum \text{ГП} / \text{ІС},$$

$$\text{ПО} = \text{ІС} / \text{ГПс}$$

де ГПс – середня сума грошового потоку (у дійсній вартості).

ТЕМА 13. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ КРИЗОВИМ ЯВИЩАМ

Питання до опрацювання

- 1. Принципи та сфера застосування контролінгу**
- 2. Інструментарій контролінгу для управління підприємством в умовах кризи**
- 3. Децентралізована служба контролінгу як лінійна служба**
- 4. Контролінг і стратегічний менеджмент**
- 5. Сутність, необхідність та основні завдання фінансового контролінгу.**
- 6. Стратегічний фінансовий контролінг.**
- 7. Оперативний фінансовий контролінг.**
- 8. Координація як центральна функція контролінгу.**
- 9. Внутрішній аудит (ревізія) в системі функцій контролінгу.**
- 10. Зміст, призначення та організація системи раннього попередження і реагування (СРПР).**
- 11. Прогнозування банкрутства на основі дискримінантного аналізу.**
- 12. Методи контролінгу: аналіз точки безбитковості; бенчмаркінг; вартісний аналіз; портфельний аналіз; АВС-аналіз; аналіз сильних і слабких місць на підприємстві.**
- 13. Методи фінансового прогнозування: експертне (суб'єктивне) прогнозування; каузальне прогнозування; методи екстраполяції.**
- 14. Бюджетування як функція фінансового контролінгу. Принципи та способи бюджетування.**
- 15. Система бюджетів на підприємстві.**

Практичне заняття 13.

Завдання 1.

Перерахуйте, згрупувавши у дві колонки, фактори внутрішнього і зовнішнього ризику підприємства.

ФАКТОРИ РИЗИКУ ПІДПРИЄМСТВА

ФАКТОРИ РИЗИКУ	
Зовнішні	Внутрішні
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

Завдання 2.

Консалтингова фірма планує проведення семінару з питань організації фінансового контролінгу на підприємстві. Перед фінансистом фірми поставлено завдання розрахувати мінімальну кількість учасників семінару, починаючи з якої можна отримати прибуток від його проведення.

В розпорядженні фінансиста є така інформація:

1) результати маркетингового дослідження, які показали, що середня ціна, яку погодився б заплатити один слухач (чи підприємство) за участь у подібному семінарі, становить 1000 грн (без ПДВ), бажана тривалість семінару — 2 дні;

2) оплата праці експертів, які ведуть семінар, та нарахування на неї — 600 грн за годину, або 5900 грн за семінар;

3) змінні витрати на виготовлення роздаткових матеріалів для слухачів — 60 грн на одного учасника;

4) постійні витрати на виготовлення роздаткових матеріалів — 2 тис. грн;

5) представницькі витрати на одного учасника семінару — 140 грн;

6) умовно постійні прямі адміністративні витрати консалтингової фірми на проведення семінару — 7 тис. грн;

7) витрати на рекламу на проведення семінару — 3 тис. грн;

8) оренда приміщення на проведення семінару — 2100 грн.

Для вирішення поставленого завдання фінансист повинен здійснити групування зазначених затрат на умовно постійні та умовно змінні.

Методичні вказівки:

Для розрахунку кількості учасників, які забезпечать беззбиткове проведення семінару необхідно умовно постійні витрати розділити на різницю ціни за участь у семінарі та змінних витрат.

Завдання 3.

Вибрати найефективніший проєкт з виробництва продукції при зменшенні змінних витрат на одиницю продукції (проєкт А) або постійних витрат (проєкт Б) методом визначення точки беззбитковості.

Таблиця 1

Прогнозовані показники витрат проєкту, тис. грн

Показники	Базовий проєкт	Проєкт А	Проєкт Б
Ціна за одиницю продукції	25,13	25,13	25,13
Постійні витрати:			
Науково-технічні розробки	259,5	259,5	217,5
Затрати на реалізацію продукції	144,45	144,45	99,45
Обслуговування і ремонт обладнання	60,43	60,43	55,43
Змінні витрати на реалізацію продукції:			
Сировина та основні матеріали	4,56	2,96	4,56
електроенергія	2,64	2,34	2,64
Заробітна плата працівників	2,03	1,21	2,03

Зробити відповідні висновки.

III. ЗАВДАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА У ВИГЛЯДІ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОГО ПРОЕКТУ

РОЗРОБКА ПРОЕКТУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

I. Значення та мета завдання з розробки проекту антикризового менеджменту підприємства

Завдання з розробки проекту антикризового менеджменту підприємства дисципліни «Антикризовий менеджмент» забезпечує поєднання теоретичних знань та практичних навичок з зазначеної дисципліни, виявляє комплексний міжпредметний зв'язок, сприяє формуванню у майбутніх магістрів з управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами сучасного управлінського мислення. Виконуючи проект, студенти набувають навичок умінь аналізу та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації, застосуванню на практиці отриманих знань у сфері прийняття антикризових рішень із урахуванням системного, комплексного та ситуаційного підходів.

Проектне завдання потребує підбору, систематизації та аналізу та оцінки інформації що стосується управлінської сторони діяльності підприємства, а також самостійно проводити розрахунки, моделювати причинно-наслідкові зв'язки та наочно зображувати стан і процеси, що відбуваються в фінансово-господарському середовищі організацій та спричиняють кризу.

Метою завдання з розробки проекту антикризового менеджменту підприємства є практичне втілення отриманих теоретичних знань шляхом самостійного опрацювання звітної документації, матеріалів управлінського обліку, нормативно-довідкової літератури, матеріалів періодичних видань та інформаційних електронних джерел.

II. Структура завдання з розробки проекту антикризового менеджменту підприємства.

Зміст завдання з розробки проекту антикризового менеджменту підприємства включає такі структурні елементи:

Завдання 1. На базі макроекономічної та галузевої інформації проаналізуйте конкурентну позицію підприємства, яке Ви досліджуєте.

1. Алгоритм дослідження

(Варто враховувати, що аналіз конкурентної позиції підприємства передбачає визначення місця підприємства на галузевому ринку, виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

У процесі проведення аналізу зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи, як: STEP – аналіз та SWOT – аналіз.

Наступним кроком є порівняння Вашого підприємства з найближчими конкурентами

Порівняльна оцінка фірми та основних конкурентів дозволяє визначити переваги, можливості і слабкі сторони фірм-суперників. Методика проведення оцінки складається з таких етапів:

1. Складається список ключових факторів успіху в даній галузі і найважливіших показників, їх конкурентних переваг чи недоліків.

2. Проводиться оцінка фірми та її основних конкурентів за кожним показником.

3. Підсумовуються оцінки сильних сторін кожного із суперників і розраховуються підсумкові показники їхньої конкурентної сили.

4. Робляться висновки про масштаби і ступінь конкурентної переваги чи недоліку, і визначаються ті сфери, де позиції фірми сильніші чи слабші.

Завдання 2. Відобразіть графічно та обґрунтуйте фазу життєвого циклу організації.

2. Алгоритм дослідження

(Визначте і позначте на відповідному графіку фазу життєвого циклу організації. Опишіть риси, якими характеризується зазначена фаза.)

Завдання 3. На базі статистичної інформації та фінансової звітності проаналізуйте фінансовий стан підприємства (використайте методи вертикального, горизонтального, коефіцієнтного, факторного аналізу).

3. Алгоритм дослідження

(На основі методу горизонтального, вертикального, коефіцієнтного визначте динаміку показників фінансово-господарської діяльності. Таблично та графічно зобразіть загальну тенденцію їхнього розвитку за останні 3-5 років).

Виявіть фактори які понижують та підвищують рентабельність активів. Охарактеризуйте причини наявності понижуючих факторів.

Завдання 4. На основі коефіцієнта У.Бівера та адаптованого 5-ти факторного рахунку Альтмана визначіть рівень платоспроможності та можливості банкрутства організації. Розкрийте методику раннього попередження кризового стану організації.

4. Алгоритм дослідження

(Пам'ятаючи про те, що будь-яке підприємство в процесі своєї діяльності може зіштовхнутися з цілим рядом факторів, які можуть негативним чином впливати на його фінансовий стан, що, в свою чергу, з часом може призвести до настання банкрутства, необхідно скористатися способами раннього діагностування можливості настання банкрутства на підприємстві з метою його запобігання. Найдосконалішими зі світових моделей діагностики імовірності настання банкрутства є розрахунок коефіцієнта У.Бівера та моделей Альтмана).

Завдання 5. Запропонуйте заходи антикризового менеджменту, які варто застосувати на Вашому підприємстві.

5. Алгоритм дослідження

(На основі проведеного попереднього дослідження запропонуйте і економічно обґрунтуйте заходи, які сприятимуть попередженню кризового стану організації, а у випадку, коли організація перебуває в такому стані, допоможуть їй з нього вийти).

Завдання 6. Зробіть обґрунтовані загальні висновки.

III. Виконання та оформлення самостійної роботи та її оформлення

Самостійна робота студента у вигляді завдання з розробки проекту антикризового менеджменту підприємства (**надалі – завдання**) виконується державною мовою. Загальний обсяг виконаного завдання становить **20-25** сторінок друкованого тексту (без урахування списку використаних джерел і додатків). Завдання починається з титульного аркушу, який повинен містити таку інформацію: назва університету; назва кафедри; вид виконуваного завдання та назву дисципліни; прізвище, ім'я по-батькові студента, курс, група, спеціальність. На наступній сторінці вказується ЗМІСТ завдання із зазначенням сторінок розміщення його складових по тексту. Кожний структурний елемент завдання повинен починатися з нової сторінки із формулюванням його назви. У кінці завдання розміщується **список використаних джерел** і додатки.

Завдання має бути виконано студентом акуратно та грамотно на аркушах формату А4 за такими вимогами: шрифт Times New Roman, кегль – 14, поля: ліве – 25 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм, праве – 10 мм, міжрядковий інтервал – 1,5. Скорочення в тексті не допускаються. Текст, крім титульного аркушу, нумерується у правому верхньому куті сторінки.

Завдання обов'язково повинно містити **ілюстрації (діаграми, схеми, графіки)**. *Ілюстрації* позначають словом Рис., нумерують арабськими цифрами послідовно в межах кожного структурного елементу завдання (наприклад: Рис.

1.2 – другий рисунок першого структурного елементу завдання). Номер ілюстрації та її назва подаються під ілюстрацією. *Формули, які використані для розрахунків*, приводяться з поясненням усіх їх складових. Значення кожного символу і числового коефіцієнта подається з нового рядка. Перший рядок пояснення починається зі слова «де» без двокрапки. Формули нумерувати не рекомендується.

Таблиці також нумеруються послідовно у межах кожного структурного елементу завдання (наприклад: Таблиця 1.1). Назва таблиці друкується симетрично над таблицею. Над назвою таблиці у правому верхньому куті подається напис Таблиця із зазначенням її номера. Посилання в тексті роботи на таблиці подається в скороченій формі типу „ як це видно з табл. 1.1”.

Посилання на використані джерела слід зазначати в тексті у квадратних дужках. Першим вказується номер джерела у списку використаних джерел, а після коми, якщо це можливо, номер його сторінки (наприклад, [1, с. 66] – джерело у списку під номером 1, використана інформація міститься у джерелі на сторінці 66).

Додатки розміщують в кінці завдання у порядку появи посилань у тексті. Кожний додаток повинен починатися з нової сторінки і мати заголовок. Над заголовком посередині рядка малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток __ » і велика літера української абетки, яка позначає додаток, наприклад: Додаток А.

Виконане завдання подається керівникові у переплетеному вигляді з використанням папки - швидкозшивача у визначений термін або завантажується на е-льорн сторінку: <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2532> .

IV. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ

Завдання: ознайомтеся з переліком питань, винесених для самостійної підготовки та контролю засвоєння знань. Підготуйте розгорнуту відповідь на кожне з представлених питань

1. Акт аудиторської перевірки.
2. Аналіз виробничо-господарської діяльності.
3. Аналіз причин кризи та сильних і слабких місць на підприємстві
4. Антикризовий менеджмент у сучасних умовах. Обґрунтування його необхідності у менеджменті загалом.
5. Аудит фінансової сфери підприємства.
6. Вивчення наявної санаційної концепції та збір необхідної інформації.
7. Види та фази фінансової кризи.
8. Визначення потреби в інвестиційному та в оборотному капіталі.
9. Визначення потреби в капіталі для проведення санації підприємства.
10. Випадки, в яких приймається рішення про проведення фінансової санації підприємств.
11. Власний капітал, його функції та складові частини.
12. Дайте характеристику принципів управління персоналом і розкрийте їх класифікацію.
13. Державні гарантії та поручительства як особливі види державної підтримки санації підприємств.
14. Державні органи з питань санації та банкрутства підприємств.
15. Дії віолентів, які можуть викликати макроекономічний резонанс
16. Діяльність ліквідаційної комісії.
17. Доарбітражне та арбітражне врегулювання господарських спорів.
18. Економічна сутність санації підприємств.
19. Економічний зміст санації балансу та призначення санаційного прибутку.

20. Експертна оцінка запланованих санаційних заходів.
21. Етапи ліквідації підприємства.
22. Забезпечення фінансової рівноваги на підприємстві.
23. Завдання та основні передумови зменшення статутного фонду підприємств.
24. Залежність кризи на підприємстві від макроекономічної кризи
25. Збитки підприємства та джерела їх покриття.
26. Звіт про експертну оцінку вартості майна.
27. Зміст категорії «антикризовий менеджмент»
28. Зміст та необхідність державної санаційної підтримки підприємств.
29. Інвентаризація майна як складова частина оцінки його вартості.
30. Інноваційні та інвестиційні процеси як фактори антикризового менеджменту. Вплив держави на вибір стратегічних напрямків виходу з кризи.
31. Інструменти та методи контролінгу.
32. Керуючий санацією, його функції та повноваження.
33. Керуючий санацією, його функції та повноваження.
34. Класична модель фінансової санації.
35. Коли підвищується ймовірність і небезпека кризи?
36. Кризи, типологія криз. Кризи на макрорівні та кризи на підприємстві.
37. Ліквідаційний баланс.
38. Менеджмент фінансової санації підприємства.
39. Методи оцінки вартості майна.
40. Методи та джерела збільшення статного фонду.
41. Методи та програма санаційного аудиту.
42. Механізм реорганізації підприємств.
43. Мирова угода.
44. Назвіть тенденції циклічного розвитку організації і дайте оцінку кожного з етапів циклу.
45. Необхідність, завдання та принципи експертної оцінки вартості майна підприємства.

46. Необхідність, функції та завдання інституту банкрутства підприємств.
47. Непрямі форми державного фінансового сприяння санації.
48. Опишіть етапи інноваційного процесу.
49. Основні цілі та порядок збільшення статутного фонду.
50. Особливості банкрутства містоутворюючих підприємств.
51. Особливості банкрутства особливо небезпечних підприємств.
52. Особливості банкрутства сільськогосподарських підприємств.
53. Охарактеризуйте антикризову кадрову політику організації.
54. Охарактеризуйте маркетингову інформацію і маркетингові рекомендації як базу для прийняття антикризових управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію і вихід організації з кризи.
55. Оцінка вартості корпоративних прав.
56. Оцінка вартості нематеріальних активів та рухомого майна підприємств.
57. Оцінка вартості підприємства як цілісного майнового комплексу.
58. Оцінка ефективності санації підприємства.
59. Оцінка об'єктів нерухомості.
60. Передаточний та роздільний баланси.
61. Перетворення як окремий випадок реорганізації підприємств.
62. План санації (реорганізації) боржника в ході провадження справи про банкрутство.
63. План санації (реорганізації) боржника в ході провадження справи про банкрутство.
64. План фінансового оздоровлення підприємства.
65. Податкові аспекти банкрутства та ліквідації підприємств.
66. Поняття потенціалу розвитку організації. Симптоми кризи та розпізнавання кризи.
67. Поняття та класифікація внутрішніх джерел фінансової стабілізації.
68. Порядок оголошення підприємства банкрутом.
69. Порядок оцінки вартості майна.
70. Порядок проведення санаційного аудиту.

71. Порядок складання ліквідаційного балансу.
72. Правила фінансування санації підприємств.
73. Прагнення до антикризового розвитку.
74. Приховане, фіктивне та зумисне банкрутство.
75. Прогнозування банкрутства.
76. Пролонгація та списання заборгованості.
77. Пряме державне фінансування санації підприємств.
78. Реорганізація підприємств, спрямована на їх розукрупнення (поділ, виділення).
79. Реорганізація, спрямована на укрупнення підприємств (злиття, приєднання, поглинання).
80. Розкрийте зміст поняття «персонал управління».
81. Розкрийте значення інноваційної діяльності у забезпеченні антикризового розвитку
82. Розкрийте сутність і зміст основних ролей менеджера з антикризового управління.
83. Розкрийте сутність поняття «нововведення».
84. Розкрийте сутність та завдання антикризового менеджменту із застосування проектного підходу.
85. Розпорядник майна, його функції та обов'язки.
86. Санаційна спроможність підприємства.
87. Санаційна стратегія та концепція санації.
88. Санація шляхом викупу акцій (придбання часток) у власників.
89. Система раннього попередження та реагування.
90. Ситуація підприємства на ринках факторів виробництва та збуту готової продукції.
91. Сприяння інноваційному розвитку підприємств.
92. Стратегії підприємств-віолентів
93. Стратегії підприємств-експлерентів
94. Сутність концепції життєвого циклу систем, що реально існують.

95. Сутність та основні завдання санаційного аудиту.
96. Сутність та форми реструктуризації підприємства.
97. Сутність, можливості, проблеми та технології антикризового менеджменту. Принципи ефективності його здійснення.
98. Трансформація власності у борг.
99. Управління ризиками як функціональне завдання санаційного контролінгу.
100. Учасники провадження у справі про банкрутство.
101. Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника.
102. Фінансова криза на підприємстві: економічний зміст та причини виникнення.
103. Фінансова санація на ухвалу господарського суду.
104. Фінансова участь персоналу в санації підприємства.
105. Фінансування санації за рахунок акціонерного (пайового) капіталу.
106. Форми та методи державної фінансової підтримки підприємств.
107. Форми та загальні передумови реорганізації.
108. Форми фінансової санації.
109. Характеристика особливостей прояву основних фаз життєвого циклу різних систем: підприємств різних типів, комерційних та неприбуткових організацій, корпорацій, державних та приватних підприємств, організаційних об'єднань тощо.
110. Чи згодні ви з твердженням, що "будь-яке управління має бути антикризовим"? Чому?
111. Чи можна управляти життєвим циклом підприємства та в який спосіб?
112. Чи потрібно визначати тривалість та конфігурацію життєвого циклу підприємства? Якщо так, то навіщо?
113. Чинники кризи на підприємстві.
114. Чому важливо знати сильні і слабкі сторони підприємства?
115. Чому доцільно застосовувати проектний підхід для подолання кризи на підприємстві?

116. Чому що вищим є рівень інноваційного потенціалу підприємства, тим стійкіше воно до кризи?
117. Чому стратегія "фірмового товару" є пріоритетною для підприємств України?
118. Шляхи, засоби та види державного регулювання кризових ситуацій на макро та мікрорівні. Надзвичайний стан в Україні, введення його та припинення.
119. Що є спільного в моделях, використовуваних для визначення життєвого циклу підприємства? Чим вони різняться між собою?
120. Як використовуються засоби маркетингу в антикризовому менеджменті?
121. Яка роль проектного підходу в антикризовому менеджменті? Чому саме такому підходу надається перевага?
122. Які два типи інноваційних стратегій виділяють при здійсненні антикризової діяльності?
123. Які кроки можна здійснити, щоб удосконалити наявну стратегію підприємства?
124. Які основні фактори визначають життєвий цикл підприємства, що належать до різних галузей, форм власності та бізнесу?
125. Які особливості проектного підходу в антикризовому менеджменті?
126. Які причини і симптоми кризового розвитку? Наведіть приклади.
127. Які причини можуть викликати конфлікт у трудовому колективі?
128. Які фактори розвитку організації характеризують небезпеку кризи?
129. Які функції виконує конфлікт в організації?
130. Які цілі та пріоритети антикризової кадрової політики на сучасному етапі?
131. Основні принципи стійкості системи управління в кризових ситуаціях.
132. Фактори та ознаки кризових явищ в Україні на початку 90-х років.
133. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи.
134. Стратегія і тактика антикризового управління.

135. Стратегічний і оперативний контролінг.
136. Етапність впровадження заходів антикризового управління на мікрорівні.
137. Інноваційні заходи як головний напрям антикризового управління.
138. Організація створення та функціонування антикризових груп.
139. Організація зовнішнього та внутрішнього моніторингу в системі антикризового управління.
140. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів та учасників антикризових груп.
141. Особливості кризових явищ на конкретному підприємстві/організації (за вибором студента).
142. Ознаки та розвиток світової фінансової кризи в 2008–2009 рр.
143. Методи прогнозування кризових явищ на підприємстві.
144. Організація стратегічного планування на підприємстві як захід передкризового управління.
145. Організація стратегічного контролінгу на підприємстві.
146. Організація оперативного контролінгу на підприємстві.
147. Базові ринкові стратегії.
148. Стратегічні напрями виходу з кризи підприємств.
149. Основні принципи антикризового менеджменту.
150. Вибір ринкової стратегії підприємства в умовах розвитку кризових явищ в економіці.
151. Вибір ринкової стратегії малого підприємства як метод передкризового управління.
152. Методи реструктуризації підприємства в умовах кризових ситуацій.
153. Вибір інноваційних заходів для подолання кризових явищ на підприємстві.
154. Багатопротильна диверсифікація як метод передкризового управління.
155. Вибір стилю управління в умовах виникнення кризових явищ на підприємстві.

156. Впровадження ефективної кадрової політики на підприємстві як метод антикризового управління.

157. Методи трансформації організаційних форм управління в кризових ситуаціях.

158. Порядок створення та підготовки груп антикризового управління на підприємстві.

159. Використання консалтингового менеджменту для виявлення та попередження кризових ситуацій на підприємстві.

160. Організація санаційних заходів на підприємстві для попередження його банкрутства.

IV. ЗРАЗКИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ІСПИТУ

1. Які тенденції свого існування має соціально-економічна система, незалежно від свого вигляду та форми?

- А) функціонування
- Б) спрямування
- В) зростання
- Г) розвиток

2. Криза — це?

А) крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі;

Б) одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик;

В) крайнє загострення протиріч на підприємстві, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі

Г) різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність.

3. Причини криз можуть бути?

- А) організаційні
- Б) зовнішні
- В) внутрішні
- Г) адміністративні

4. Складне явище, яке має свої ознаки та стадії, певні причини та наслідки — це?

- А) стратегічна криза
- Б) криза підприємства
- В) ризик підприємства

Г) антикризове управління

5. Які типи криз існують?

А) основні й другорядні

Б) локальні й загальні

В) передбачувані й несподівані

Г) явні та латентні (приховані)

Д) глибокі та легкі

Е) зтяжні та короткочасні

6. Соціальні кризи — це?

А) виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій або дочірніх фірм;

Б) відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми;

В) виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів;

Г) вони проявляються у вигляді стресу, що здобуває масовий характер, у виникненні почуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним становищем.

7. В узагальненому плані такі кризи можуть виглядати кризами науково-технічного прогресу - загострення протиріч між його тенденціями, можливостями, наслідками?

А) організаційні

Б) фінансові

В) технологічні

Г) економічні

8. Кризи які відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми?

- А) соціальні
- Б) політичні
- В) психологічні
- Г) економічні

9. Організаційні кризи — це?

А) виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій або дочірніх фірм;

Б) відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми;

В) виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів;

Г) вони проявляються у вигляді стресу, що здобуває масовий характер, у виникненні почуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним становищем.

10. Які кризи проявляються у вигляді стресу, що здобуває масовий характер, у виникненні почуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним становищем?

- А) психологічні
- Б) соціально-психологічні
- В) організаційні
- Г) соціальні

11. Як поділяють кризи за безпосередніх причин виникнення?

- А) соціальні

- Б) екологічні
- В) суспільні
- Г) природні
- Д) циклічні

12. Антикризовий розвиток — це?

- А) не абсолютну відсутність кризи, а наявність таких криз, які є імпульсом успішного, з позицій інтересів людини, розвитку;
- Б) системний підхід до подолання кризових явищ на підприємстві, що доповнюється досягненнями ситуаційного та процесного підходів;
- В) керований процес запобігання чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та тенденціям її розвитку;
- Г) тип управління, зорієнтований на досягнення певних позитивних процесів для подальшого розвитку.

13. Системний підхід до подолання кризових явищ на підприємстві, що доповнюється досягненнями ситуаційного та процесного підходів—це?

- А) антикризовий розвиток
- Б) антикризове управління
- В) антикризове регулювання

14. Які цілі антикризового управління?

- А) запобігання (пом'якшення) впливу на підприємство руйнівних кризових явищ;
- Б) розробка концепції подолання кризи, спрямованої на планування та реалізацію стратегічних і оперативних заходів;
- В) створення та підтримки діяльності підприємства в режимі виживання в тих випадках, коли криза все ж таки виникла;
- Г) стабілізації та виведення підприємства з кризи за допомогою програм фінансового оздоровлення, реструктуризації, підвищення

конкурентоспроможності тощо або, коли нормалізація діяльності підприємства неможлива, — санації за рішенням суду, ліквідації підприємства з найменшими втратами.

15. Для держави підприємство — це?

- А) макроекономічний потенціал країни
- Б) розвиток економічного та соціального становища країни
- В) зменшення рівня безробіття країни
- Г) мікроекономічний потенціал країни

16. Яка криза являє собою фазу усунення напруг і нерівноваги, що накопичилися за час підйому в економічних механізмах і соціальних процесах?

- А) криза системи регуляції
- Б) криза способу виробництва
- В) циклічна криза
- Г) структурна криза

17. Яка криза характеризується загостренням протиріч, що розвиваються в надрах найбільш важливих інституційних форм - форм, які визначають режим накопичення?

- А) криза системи регуляції
- Б) криза способу виробництва
- В) циклічна криза
- Г) структурна криза

18. Криза, коли економічна і суспільна динаміка входить у суперечність зі способом розвитку, який надає їй постійний імпульс?

- А) криза системи регуляції
- Б) криза способу виробництва
- В) криза як результат «зовнішнього» шоку

Г) структурна криза

19. Ситуація, коли механізми, пов'язані з існуючою системою регуляції, виявляються не в змозі змінити несприятливі кон'юнктурні процеси, хоча режим накопичення залишається цілком життєздатним — це?

- А) криза системи регуляції
- Б) криза способу виробництва
- В) криза як результат «зовнішнього» шоку
- Г) структурна криза

20. Ситуація, коли продовження економічного розвитку тієї чи іншої географічної спільності виявляється заблокованим через брак ресурсів, пов'язаної з природними або економічними катастрофами — це?

- А) криза системи регуляції
- Б) криза способу виробництва
- В) криза як результат «зовнішнього» шоку
- Г) структурна криза

21. Що відображає специфіка антикризового менеджменту?

- А) специфіку його організації;
- Б) специфіку його технології;
- В) специфіку його виробництва;
- Г) специфіку його керованості.

22. До принципів ефективності антикризового менеджменту належить:

- А) людський фактор: персонал, цінності, мотивація;
- Б) реалізація управлінських рішень;
- В) науковий аналіз та прогнозування тенденцій;
- Г) розвиток міжнародного співробітництва.

23. Комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо; попередження, профілактики, подолання кризи, зменшення її негативних наслідків — це?

- А) державне регулювання ;
- Б) антикризове управління;
- В) криза підприємства;
- Г) технологія антикризового управління.

24. До принципів формування державної інноваційної політики належить:

- А) розвиток міжнародного співробітництва;
- Б) державна підтримка фундаментальних досліджень;
- В) зв'язок між стратегією і тактикою;
- Г) свобода наукової і науково-технічної творчості;
- Г) підтримка конкуренції у сфері науки та інноваційної діяльності.

25. Головна складова економічного розвитку держави і практично єдиний засіб виживання — це?

- А) інвестиційний процес;
- Б) управління інноваціями;
- В) інновації;
- Г) інвестиції.

26. Реалізація державної антикризової стратегії повинна спиратися на:

- А) політичну і соціально-економічну стабільність у суспільстві;
- Б) зростання реальних податкових надходжень до бюджету;
- В) власні накопичення підприємств і організацій;
- Г) стійкість національної валюти.

27. До джерел інвестиційних ресурсів належать:

- А) бюджетне фінансування (з бюджетів усіх рівнів);
- Б) фінансування комерційних банків;

- В) заощадження населення;
- Г) іноземні інвестиції.

28. Функція управління, що забезпечує рівноважний стан інституційних утворень економічної системи — це?

- А) регулювання;
- Б) адміністрування;
- В) контроль;
- Г) організаційна.

29. У яких сферах держава реалізує управлінські функції?

- А) нерухоме майно держави;
- Б) земельні відносини;
- В) підприємства державного підпорядкування;
- Г) відносини власності в регіонах;
- Д) організації суспільного руху;
- Е) підприємства з державною часткою участі в статутному капіталі.

31. Фінансове регулювання — це?

А) об'єктивна необхідність з боку держави підтримки в екстремальних ситуаціях ефективності і справедливості ринку, в одержанні споживачами необхідної і достовірної інформації;

Б) подолання кризового стану вимагає створення матеріальної основи для підвищення рівня життя населення країни. Керує - науково-технічний прогрес, який у свою чергу, знаходиться під впливом історії, культури, утворення, інституціональних факторів і політики;

В) управління сукупністю коштів, що знаходяться в розпорядженні домогосподарства, чи підприємств держави, а також джерелами доходів, статтями витрат, порядком їх формування і використання;

Г) сукупність галузей, організацій, підприємств, які безпосередньо пов'язані

і визначають спосіб і рівень життя людей, їх добробут, споживання.

32. Соціальна сфера — це?

А) об'єктивна необхідність з боку держави підтримки в екстремальних ситуаціях ефективності і справедливості ринку, в одержанні споживачами необхідної і достовірної інформації;

Б) подолання кризового стану вимагає створення матеріальної основи для підвищення рівня життя населення країни. Керує - науково-технічний прогрес, який у свою чергу, знаходиться під впливом історії, культури, утворення, інституціональних факторів і політики;

В) управління сукупністю коштів, що знаходяться в розпорядженні домогосподарства, чи підприємств держави, а також джерелами доходів, статтями витрат, порядком їх формування і використання;

Г) сукупність галузей, організацій, підприємств, які безпосередньо пов'язані і визначають спосіб і рівень життя людей, їх добробут, споживання.

33. Сфера виробництва — це?

А) об'єктивна необхідність з боку держави підтримки в екстремальних ситуаціях ефективності і справедливості ринку, в одержанні споживачами необхідної і достовірної інформації;

Б) подолання кризового стану вимагає створення матеріальної основи для підвищення рівня життя населення країни. Керує - науково-технічний прогрес, який у свою чергу, знаходиться під впливом історії, культури, утворення, інституціональних факторів і політики;

В) управління сукупністю коштів, що знаходяться в розпорядженні домогосподарства, чи підприємств держави, а також джерелами доходів, статтями витрат, порядком їх формування і використання;

Г) сукупність галузей, організацій, підприємств, які безпосередньо пов'язані і визначають спосіб і рівень життя людей, їх добробут, споживання.

34. Законодавчо-нормотворча діяльність — це?

А) об'єктивна необхідність з боку держави підтримки в екстремальних ситуаціях ефективності і справедливості ринку, в одержанні споживачами необхідної і достовірної інформації;

Б) подолання кризового стану вимагає створення матеріальної основи для підвищення рівня життя населення країни. Керує - науково-технічний прогрес, який у свою чергу, знаходиться під впливом історії, культури, утворення, інституціональних факторів і політики;

В) управління сукупністю коштів, що знаходяться в розпорядженні домогосподарства, чи підприємств держави, а також джерелами доходів, статтями витрат, порядком їх формування і використання;

Г) сукупність галузей, організацій, підприємств, які безпосередньо пов'язані і визначають спосіб і рівень життя людей, їх добробут, споживання.

35. Особливий правовий режим, який може вводитися в Україні чи в окремих її місцевостях при виникненні надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру — це?

А) катастрофа;

Б) аварійний стан;

В) надзвичайний стан;

Г) масова загроза.

36. Забезпечення стабільності і рівноваги у розвитку системи шляхом використання існуючого середовища та ефективного управління — це?

А) антикризове управління;

Б) технологія антикризового управління;

В) мета антикризового управління;

Г) регулювання антикризового управління.

37. До суті антикризового управління належить:

А) кризи можна передбачати, очікувати і викликати;

- Б) до криз можна і необхідно готуватися;
- В) кризи не можна пом'якшувати;
- Г) кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими.

38. Антикризове управління — це?

- А) об'єктивна потреба управління, що орієнтована на розвиток, сучасне реформування економіки, аналіз майбутнього і теперішнього, оцінка взаємодії природи та діяльності людини;
- Б) управління, яке здатне бачити і запобігати кризам, пом'якшувати їх перебіг, ліквідувати негативні наслідки та перетворювати їх у позитивні зміни;
- В) складне явище, яке має свої ознаки та стадії, певні причини та наслідки;
- Г) управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, визначення заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку.

39. До стратегій антикризового управління належить:

- А) попередження кризи, підготовки до її появи;
- Б) протидія кризовим явищам, уповільнення її процесів;
- В) стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів;
- Г) прорахований ризик;
- Д) підготовка кризи для успішного вирішення проблем щодо її подолання;
- Е) послідовний вихід з кризи

40. Фактори виникнення криз в організації можуть бути:

- А) зовнішні економічні, загальні та специфічні
- Б) зовнішні і внутрішні, загальні та специфічні
- В) зовнішні і внутрішні, соціальні та специфічні
- Г) зовнішні і організаційні, соціальні та специфічні

41. Фактори це:

- а) джерела виникнення кризи
- б) прояв кризових явищ
- в) насторожуючі події
- г) інтуїція, досвід, спеціальні знання, аналіз, дослідження, діагностика

42. Причини це:

- а) джерела виникнення кризи
- б) прояв кризових явище
- в) виявлення симптомів, факторів і причин кризи, визначення його змісту, властивостей і характеру
- г) інтуїція, досвід, спеціальні знання, аналіз, дослідження, діагностика

43. Розпізнавання кризи це:

- а) насторожують події
- б) прояв кризових явище
- в) джерела виникнення кризи
- г) виявлення симптомів, факторів і причин кризи, визначення його змісту, властивостей і характеру

44. Процес адаптації показує як:

- а) система пристосовується в складності в природних науках вимірюють величиною ентропії
- б) система пристосовується до в навколишньому середовищі і в самій собі
- в) система знижує свою складність (зазвичай зміна складності в природних науках вимірюють величиною ентропії)
- г) система збільшує свою складність

45. Синергетичний ефект показує як:

- а) система пристосовується в складності в природних науках вимірюють

величиною ентропії

- б) система пристосовується до в навколишньому середовищі і в самій собі
- в) система знижує свою складність (зазвичай зміна складності в природних науках вимірюють величиною ентропії)
- г) система збільшує свою складність

46. Процес деструктування показує як:

- а) система пристосовується в складності в природних науках вимірюють величиною ентропії
- б) система збільшує свою складність
- в) система знижує свою складність (зазвичай зміна складності в природних науках вимірюють величиною ентропії)
- г) система пристосовується до в навколишньому середовищі і в самій собі

47. У життєвому циклі ідеальний цикл охоплює такі етапи

- а) виникнення ідеї, її проектування та вирішення
- б) зародження ідеї, виникнення ідеї та проектування
- в) виникнення ідеї, її обговорення та проектування
- г) зародження ідеї, її обговорення та вирішення

48. Життєвий цикл конкурентної переваги підприємства складається з таких етапів:

- а) зародження, прискорення росту, уповільнення зростання, зрілість, спад
- б) зародження, уповільнення росту, прискорення зростання, зрілість, спад
- в) зародження, прискорення росту, зростання, зрілість, спад
- г) виникнення, прискорення росту, уповільнення зростання, зрілість, спад

49. Життєвий цикл організації це:

- а) це період її існування, починаючи з фізичним застаріванням концепції бізнес-системи, що завершується ліквідацією або перетворенням на нову

систему з іншими цільовими орієнтирами

б) це діяльність її існування, починаючи з розробки концепції бізнес, що завершується ліквідацією або перетворенням на нову систему з іншими цільовими орієнтирами

в) це період її існування, починаючи ліквідації або перетворення на нову систему з іншими цільовими орієнтирами

г) це період її існування, починаючи з розробки концепції бізнес-системи та закінчуючи моральним або фізичним застаріванням, що завершується ліквідацією або перетворенням на нову систему з іншими цільовими орієнтирами

50. До основних рушійних сил відносять:

а) усі види інновацій, механізми внутрішньої та зовнішньої конкуренції, зміни в попиті

б) інвестиції, державну політику, зміни в системі управління підприємством, зміни у витратах,

в) зміни у кваліфікації персоналу, зростання знань про середовище та про інструменти впливу на нього, кризові явища різного типу

г) усі відповіді вірні

51. Параметри середовища це:

а) комбінація факторів що перебувають у зовнішньому середовищі

б) рух факторів що перебувають у комбінації

в) унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі

г) унікальна комбінація процесів, що перебувають у постійному русі

52. Клас неієрархічних моделей ґрунтується на:

а) ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, які розташовані поза підприємством, і так чи інакше впливають на визначення його цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства на ринку

б) ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і підпорядкованих один одному елементів, які розташовані поза підприємством, і так чи інакше не впливають на визначення його цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства на ринку

в) ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, які розташовані в межах підприємства, і так чи інакше впливають на визначення його цілей, формування ресурсів

г) усі відповіді вірні

53. До зовнішніх «кризоутворювальних» факторів можна віднести:

а) неефективний фінансовий менеджмент, нестабільність податкової системи, старіння та зношення основних фондів, зниження рівня реальних прибутків населення

б) зростання безробіття, зниження обсягу внутрішнього ринку, збільшення монополізму на ринку, нестабільність валютного ринку

в) недостатнє знання кон'юнктури ринку, неефективний фінансовий менеджмент, недосконале управління витратами виробництва

г) усі відповіді вірні

54. Внутрішніми факторами, здатними спричинити кризу на підприємстві, можуть бути:

а) неефективний фінансовий менеджмент, нестабільність податкової системи, старіння та зношення основних фондів, зниження рівня реальних прибутків населення, негнучке управління

б) зростання безробіття, зниження обсягу внутрішнього ринку, збільшення монополізму на ринку, нестабільність валютного ринку, негнучке управління

в) недостатнє знання кон'юнктури ринку, зниження обсягу внутрішнього ринку, недосконале управління витратами виробництва, негнучке управління

г) високий рівень комерційного ризику, недостатнє знання кон'юнктури ринку, неефективний фінансовий менеджмент, недосконале управління

витратами виробництва, негнучке управління

55. Для досягнення головної мети антикризового управління необхідно:

а) прогнозувати тенденції розвитку факторів із боку середовища, щоб впровадити адекватні заходи для довгострокових антикризових планів та програм.

б) прогнозувати тенденції розвитку загроз із боку середовища, щоб розробляти адекватні заходи для коротко- та довгострокових антикризових планів та програм.

в) прогнозувати тенденції розвитку факторів із боку середовища, щоб впровадити адекватні заходи для короткострокових антикризових планів та програм.

г) правильні відповіді а і в

56. У складі економічного циклу середньої тривалості розрізняють чотири послідовні фази:

а) піднесення; криза; застій; спад

б) застій; криза; спад; піднесення

в) криза; застій; пожвавлення; піднесення

г) криза ; спад; пожвавлення; піднесення

57. Назвіть етапи циклу розвитку:

а) Експлерентний – патієнтний – віолентний – леталентний

б) Патієнтний – експлерентний – зростання – леталентний

в) Експлерентний – зростання – віолентний – леталентний

г) Експлерентний – патієнтний – віолентний – падіння

58. Керовані процеси це:

а) процеси, які не піддаються зміні в певному напрямку при несвідомому впливі на них

б) процеси, які піддаються зміні в певному напрямку при свідомому впливі на них

в) коли неможливо змінити з тих чи інших причин їх спрямованість і характер

г) усі відповіді не вірні

59. Некеровані процеси – це:

а) процеси, які не піддаються зміні в певному напрямку при несвідомому впливі на них

б) процеси, які піддаються зміні в певному напрямку при свідомому впливі на них

в) коли неможливо змінити з тих чи інших причин їх спрямованість і характер

г) коли можливо змінити їх спрямованість і характер

60. Антикризовий розвиток – це:

а) керований процес запобігання або подолання кризи, що відповідає цілям організації і відповідний об'єктивним тенденціям її розвитку

б) некерований процес запобігання або подолання кризи, що не відповідає цілям організації і відповідний об'єктивним тенденціям її розвитку

в) керований процес запобігання або подолання кризи, що не відповідає об'єктивним тенденціям її розвитку

г) керований фактор запобігання або подолання кризи, що не відповідає цілям організації і відповідний об'єктивним тенденціям її розвитку

61. В умовах дії ринкових відносин суб'єкти господарювання мають постійно адаптуватися до змін попиту:

а) розширювати асортимент;

б) поліпшувати якість;

в) знижувати собівартість та ціни;

- г) всі варіанти вірні;
- д) відповідь а) та б) вірні.

62. Наслідок глибокої фінансової кризи-це :

- а) стагнація підприємства;
- б) ліквідація підприємства;
- в) реструктуризація підприємства;
- г) банкрутство підприємства;
- д) відповідь а) та г) вірні.

63. З позиції фінансового менеджменту кризовий стан на підприємстві характеризується в його нездатності:

- а) виплачувати заробітну плату працівникам;
- б) здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності;
- в) повністю погасити кредиторську заборгованість;
- г) здійснювати фінансове забезпечення стратегічної виробничої діяльності;
- д) всі варіанти вірні.

64. Фінансову кризу на підприємстві характеризують:

- а) 2 параметрами;
- б) 4 параметрами;
- в) 3 параметрами;
- г) 5 параметрами;
- д) вірної відповіді немає.

65. Фактори, що можуть призвести до фінансової кризи на підприємстві поділяють на:

- а) зовнішні та внутрішні;
- б) екзогенні та ендогенні;
- в) які не залежать від діяльності підприємства, та ті, які залежать;

- г) всі варіанти вірні;
- д) вірної відповіді немає.

66. Головними екзогенними факторами фінансової кризи на підприємстві не можуть бути:

- а) значний рівень інфляції;
- б) посилення монополізму на ринку;
- в) зменшення дебіторської заборгованості;
- г) сезонні коливання;
- д) відповідь в) та г) вірні.

67. Головними ендогенними факторами фінансової кризи на підприємстві не можуть бути:

- а) низька якість менеджменту;
- б) недоліки у виробничій сфері;
- в) нестабільність податкового законодавства;
- г) дефіцити у фінансуванні;
- д) відповідь а) та в) вірні.

68. Руйнування на підприємстві виробничого потенціалу і відсутність довгострокових факторів успіху є проявом:

- а) стратегічної кризи;
- б) кризи прибутковості;
- в) кризи ліквідності;
- г) немає правильної відповіді;
- д) всі відповіді вірні.

69. Перманентні збитки, що вихолощують власний капітал, що призводить до незадовільної структури балансу є проявом:

- а) стратегічної кризи;

- б) кризи прибутковості;
- в) кризи ліквідності;
- г) немає правильної відповіді;
- д) всі відповіді вірні.

70. Стратегічна криза призводить до втрати підприємством:

- а) платоспроможності;
- б) ліквідності;
- в) прибутку;
- г) ринків збуту;
- д) вірної відповіді немає.

71. До головних факторів, що зумовлюють стратегічну кризу на підприємстві слід віднести:

- а) незадовільна робота з кредиторами;
- б) низький рівень контролю якості;
- в) незадовільна структура капіталу;
- г) зайві виробничі потужності;
- д) всі відповіді вірні.

72. Санація підприємства – це

- а) надання підприємству зовнішньої фінансової допомоги;
- б) система заходів фінансового характеру;
- в) сукупність усіх заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення;
- г) реструктуризація вимог кредиторів та боргів перед бюджетом;
- д) вірної відповіді немає.

73. Процедура санації включає в себе:

- а) випуск акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу;

- б) збільшення банківських кредитів і надання урядових субсидій;
- в) перетворення короткострокової заборгованості в довгострокову;
- г) усі відповіді вірні;
- д) відповідь а) та б) вірні.

74. Типи санаційних заходів бувають:

- а) соціальні; організаційно-правові; виробничо-технічні; фінансово-економічні;
- б) соціальні; організаційно-правові; фінансово-економічні;
- в) соціальні; виробничо-технічні; фінансово-економічні;
- г) соціальні; організаційно-правові; виробничо-технічні; оперативні; фінансово-економічні;
- д) вірної відповіді немає.

75. Мета фінансової санації полягає у ____

- а) відновленні, збереженні ліквідності;
- б) отриманні прибутку;
- в) збільшенні статутного фонду;
- г) зменшенні податкового тиску;
- д) всі відповіді вірні.

76. Вдосконалення організаційної структури підприємства, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур характеризує заходи:

- а) організаційно-правового характеру;
- б) фінансового характеру;
- в) виробничо-технічного характеру;
- г) санаційного характеру;
- д) відповідь а) та в) вірні.

77. Реструктуризація суб'єкта господарювання – це:

- а) надання підприємству зовнішньої фінансової допомоги;
- б) проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, системи управління, форм власності;
- в) сукупність усіх заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення;
- г) реструктуризація вимог кредиторів та боргів перед бюджетом;
- д) всі відповіді вірні.

78. Концепція ” Primat des Handelns” означає:

- а) реструктуризацію підприємства;
- б) систему заходів фінансового характеру;
- в) швидке виявлення фінансової кризи;
- г) вірної відповіді немає;
- д) всі відповіді вірні.

79. На методи та форми проведення санації впливають:

- а) зростання ролі держави як регулятора ринкової економіки;
- б) нові підходи до приватизації;
- в) фінансовий стан підприємства;
- г) відповідь а) та б) вірні;
- д) всі відповіді вірні.

80. Система антикризового управління, що полягає у ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігання банкрутству та фінансового оздоровлення підприємства – це:

- а) санаційний аудит;
- б) фінансовий менеджмент;
- в) менеджмент санації;

- г) вірної відповіді немає;
- д) всі відповіді вірні.

81. Рішення про проведення санації може проводитися з ініціативи:

- а) суб'єкта господарювання;
- б) НБУ;
- в) заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства;
- г) вірної відповіді немає;
- д) всі відповіді вірні.

82. Crach-програма включає в себе:

- а) реструктуризацію підприємства;
- б) лізинг, факторинг, збільшення власного капіталу;
- в) аудиторську перевірку;
- г) збільшення статутного капіталу;
- д) вірної відповіді немає.

83. Кінцева мета санаційної стратегії полягає в досягненні:

- а) довгострокових конкурентних вигод;
- б) отриманні прибутку;
- в) реорганізації підприємства;
- г) немає правильної відповіді;
- д) всі відповіді вірні.

84. Проблеми з якими стикається процес реалізації антикризових заходів на підприємствах:

- а) відсутність підготованих фахівців у даній сфері;
- б) брак теоретичних науково-обґрунтованих розробок;
- в) світова економічна криза;
- г) відповідь а) та б) вірні;

д) всі відповіді вірні.

85. Фінансова криза це:

а) фаза розбалансованої діяльності підприємства та можливість втручання у фінансові відносини лише директора підприємства;

б) фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей його керівництва впливати на фінансові відносини;

в) фаза розбалансованої діяльності підприємства, але можливість повного втручання керівництва у фінансові відносини;

г) вірної відповіді немає;

д) всі відповіді вірні.

86. Кризове явище - це

а) катастрофічних ризиків підприємства в процесі його фінансової діяльності;

б) перехід від стабільності до погіршення будь-якого з параметрів, що характеризують стан підприємства як системи;

в) неспроможність підприємства платити за своїми борговими зобов'язаннями;

г) вірної відповіді немає;

д) всі відповіді вірні.

87. Головною причиною фінансової кризи більшості підприємств є :

а) висока собівартість продукції та зменшення попиту на неї;

б) збільшення попиту на дорогі товари;

в) розширення асортименту товарів;

г) нестабільна політична ситуація в країні;

д) вірної відповіді немає.

88. Сутність менеджменту санації розглядають в двох аспектах:

- а) внутрішньому, зовнішньому;
- б) виробничому, технічному;
- в) інституційному, функціональному;
- г) економічному, соціальному;
- д) вірної відповіді немає.

89. Фінансову кризу на підприємстві характеризують 3 параметрами:

- а) джерелами виникнення, видом, стадією розвитку;
- б) видом, значущістю, класифікацією;
- в) способом, видом, стадією;
- г) стадією, параметрами, класифікацією;
- д) вірної відповіді немає.

90. Санація підприємства – це:

- а) надання підприємству зовнішньої фінансової допомоги;
- б) задоволення вимог кредиторів та виконання зобов'язань перед бюджетом;
- в) сукупність усіх заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення;
- г) всі відповіді вірні;
- д) вірної відповіді немає.

91. Фактори, які можуть призвести до фінансової кризи поділяють на:

- а) ринкові, позаринкові;
- б) прогресивні, регресивні;
- в) екзогенні, ендогенні;
- г) сприятливі, несприятливі;
- д) відповідь в) та б) вірні.

92. Розрізняють такі види кризи:

- а) стратегічна, тактична, ліквідна;
- б) стратегічна, прибутковості, ліквідності;
- в) прибутковості, оборотності, ліквідності;
- г) ринковості, ліквідності, тактичності;
- д) відповідь б) та г) вірні.

93. Існують такі типи санаційних заходів:

- а) економічні, соціологічні, виробничі, технічні;
- б) соціальні, виробничо-технічні;
- в) фінансово-економічні, організаційно - правові;
- г) відповідь в) та б) вірні;
- д) вірної відповіді немає.

94. Стратегічна криза полягає в тому, що:

- а) збитки вихолощують власний капітал;
- б) зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху;
- в) підприємство є неплатоспроможним;
- г) існує загроза втрати платоспроможності;
- д) вірної відповіді немає.

95. Криза прибутковості полягає в тому, що:

- а) збитки вихолощують власний капітал;
- б) зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху;
- в) підприємство є неплатоспроможним;
- г) існує загроза втрати платоспроможності;
- д) вірної відповіді немає.

96. Організаційно-правові санаційні заходи пов'язані з:

- а) підвищення ритмічності виробництва;
- б) підвищення якості менеджменту;
- в) скорочення зайвого персоналу;
- г) мобілізацією фінансових джерел;
- д) вірної відповіді немає.

97. Фінансово-економічні санаційні заходи пов'язані з:

- а) оновленням виробничих фондів;
- б) підвищення якості менеджменту;
- в) створення системи перепідготовки кадрів;
- г) мобілізацією фінансових джерел;
- д) вірної відповіді немає.

98. Соціальні санаційні заходи пов'язані з:

- а) оновленням виробничих фондів;
- б) організація правових форм бізнесу;
- в) створення системи перепідготовки кадрів;
- г) мобілізацією фінансових джерел;
- д) вірної відповіді немає.

99. Система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника це:

- а) мирова угода;
- б) досудова санація;
- в) розпорядження майном боржника;
- г) вірної відповіді немає;
- д) відповідь а) та б) вірні.

100. Зменшення власного капіталу через постійні збитки вказує на:

- а) стратегічну кризу;

- б) кризу прибутковості;
- в) кризу ліквідності;
- г) високий обсяг капіталовкладень;
- д) відповідь б) та г) вірні.

101. Головними зовнішніми факторами фінансової кризи на підприємстві можуть бути:

- а) сезонні коливання;
- б) значний рівень інфляції;
- в) криза окремої галузі;
- г) всі відповіді вірні;
- д) вірної відповіді немає.

102. Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані з:

- а) оновленням виробничих фондів;
- б) підвищення якості менеджменту;
- в) створення системи перепідготовки кадрів;
- г) мобілізацією фінансових джерел;
- д) вірної відповіді немає.

103. Головними внутрішніми факторами фінансової кризи на підприємстві можуть бути:

- а) низький рівень управління підприємствами;
- б) нестабільність валютного ринку;
- в) міжнародна конкуренція;
- г) зниження дебіторської заборгованості;
- д) вірної відповіді немає.

104. Передумовою застосування правильних антикризових заходів є:

- а) аналіз фінансового стану підприємства;

- б) ідентифікація глибини фінансової кризи;
- в) аналіз рівня ліквідності;
- г) визначення збитків;
- д) вірної відповіді немає.

105. Термін «санація» в перекладі з латинської означає:

- а) хворобливість;
- б) криза;
- в) оздоровлення;
- г) оновлення;
- д) вірної відповіді немає.

106. Досудова санація – це:

- а) система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, здійснюваних власником боржника, інвестор, з метою запобігання його ліквідації;
- б) система заходів орієнтована на організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів після порушення справи про банкрутство;
- в) проведення комплексної перевірки фінансово-господарської діяльності страховика, у тому числі обов'язкової аудиторської перевірки;
- г) всі відповіді вірні;
- д) відповідь а) та г) вірні.

107. Реструктуризація суб'єкта господарювання – це:

- а) встановлення обов'язкового для виконання графіка здійснення розрахунків із СПД;
- б) проведення організаційно-економічних, правових заходів спрямованих на зміну структури, система управління, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва;

- в) прийняття рішення про ліквідацію або реорганізацію СПД;
- г) вірної відповіді немає;
- д) відповідь в) та б) вірні.

108. З функціонального боку менеджмент санації – це:

- а) система антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансовому механізму з метою запобігання банкрутству;
- б) проведення комплексної перевірки фінансово-господарської діяльності страховика, у тому числі обов'язкової аудиторської перевірки;
- в) система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, здійснюваних власником боржника, інвестор, з метою запобігання його ліквідації;
- г) оздоровлення неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги з боку власника майна;
- д) відповідь г) та б) вірні.

109. До функціональних сфер менеджменту санації відносять:

- а) формування та аналіз фінансової кризи;
- б) пошук альтернатив, прогнозування та оцінювання їх реалізації;
- в) реалізація, контроль та аналіз відхилень;
- г) всі відповіді вірні;
- д) відповідь а) та в) вірні.

110. Ліквідація може здійснюватись:

- а) колективно;
- б) примусовими методами;
- в) на добровільній основі;
- г) відповідь в) та б) вірні;
- д) всі відповіді вірні.

111. Якщо підприємство має реальну можливість уникнути банкрутства, то:

- а) приймається рішення про розробку санаційної концепції;
- б) приймається рішення про розробку плану санації;
- в) підприємство оголошується банкрутом;
- г) всі відповіді вірні;
- д) відповідь а) та в) вірні.

112. Цілісний погляд на етапи проведення фінансового оздоровлення являє собою:

- а) план санації;
- б) класична модель санації;
- в) бізнес-план;
- г) СОФТ-аналіз;
- д) всі відповіді вірні.

113. Фінансова санація включає в себе:

- а) реалізацію соціального плану;
- б) технічне переобладнання підприємства;
- в) реструктуризацію заборгованості;
- г) всі відповіді вірні;
- д) відповідь а) та б) вірні.

114. Класична модель санації підприємства включає в себе:

- а) формування санаційної стратегії;
- б) оголошення підприємства банкрутом;
- в) рішення про проведення санації;
- г) відповідь в) та б) вірні;
- д) всі відповіді вірні.

115. Санація в судовому порядку – це:

а) система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, здійснюваних власником боржника, інвестор, з метою запобігання його ліквідації;

б) проведення комплексної перевірки фінансово-господарської діяльності страховика, у тому числі обов'язкової аудиторської перевірки;

в) система заходів передбачених процедурою провадження справи про банкрутство, спрямоване на оздоровлення підприємства, шляхом кредитування, реструктуризація боргів тощо;

г) вірної відповіді немає;

д) всі відповіді вірні.

116. Антикризове управління фінансами:

а) режим діяльності фінансового менеджменту, що полягає в організації фінансової роботи з урахуванням профілактики та нейтралізації фінансової кризи;

б) комплекс профілактичних заходів спрямованих на попередження фінансової кризи;

в) система управління фінансами на виведення підприємства з кризи, у тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації СПД;

г) всі відповіді вірні;

д) відповідь б) та в) вірні.

117. Існують такі види банкрутства:

а) судове, навмисне, ринкове;

б) реальне, фіктивне, зовнішнє;

в) навмисне, фіктивне, приховане;

г) вірної відповіді немає;

д) відповідь в) та а) вірні.

118. Добровільна ліквідація підприємства-боржника:

- а) процедура ліквідації, що здійснюється поза судовими органами на підставі рішення власників;
- б) процедура ліквідації, що здійснюється судовими органами на підставі рішення власників;
- в) процедура ліквідації, що здійснюється за рішенням суду у процесі провадження справи про банкрутство;
- г) вірної відповіді немає;
- д) відповідь а) та в) вірні.

119. Примусова ліквідація підприємства:

- а) процедура ліквідації, що здійснюється поза судовими органами на підставі рішення власників;
- б) процедура ліквідації, що здійснюється судовими органами на підставі рішення власників;
- в) процедура ліквідації, що здійснюється за рішенням суду у процесі провадження справи про банкрутство;
- г) вірної відповіді немає;
- д) відповідь а) та б) вірні.

120. Реструктуризація активів – це:

- а) проведення організаційно-економічних, правових заходів спрямованих на зміну структури, система управління, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва;
- б) санаційні заходи, пов'язані із зміною структури та складу активної сторони балансу;
- в) повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, ліквідація окремих структурних підрозділів тощо;
- г) вірної відповіді немає;
- д) відповідь в) та б) вірні.

121. Фаза розбалансованості діяльності підприємства це:

- а) фінансова криза;
- б) фінансова нестабільність;
- в) фінансова неспроможність;
- г) неплатоспроможність;
- д) вірної відповіді немає.

122. Зменшення власного капіталу через постійні збитки вказує на:

- а) стратегічну кризу;
- б) кризу прибутковості;
- в) кризу ліквідності;
- г) високий обсяг капіталовкладень;
- д) вірної відповіді немає.

123. Втрата платоспроможності через зменшення обсягів реалізації продукції вказує на:

- а) стратегічну кризу;
- б) кризу прибутковості;
- в) кризу ліквідності;
- г) високий обсяг капіталовкладень;
- д) відповідь а) та г) вірні.

124. Мобілізація санаційних резервів у сфері виробництва відносять до:

- а) соціальні заходи;
- б) виробничо-технічні заходи;
- в) фінансово-економічні заходи;
- г) організаційно – правові;
- д) вірної відповіді немає.

125. Фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць відносять до:

- а) соціальні заходи;
- б) виробничо-технічні заходи;
- в) фінансово-економічні заходи;
- г) організаційно – правові;
- д) вірної відповіді немає.

126. Основним законом, яким керуються при проведенні процедури санації є:

- а) ЗУ «Про боржника»;
- б) ЗУ «Про санацію»;
- в) ЗУ «Про банкрутство підприємств»;
- г) ЗУ «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»;
- д) вірної відповіді немає.

127. В умовах дії ринкових відносин суб'єкти господарювання мають постійно адаптуватися до змін попиту:

- а) розширювати асортимент;
- б) поліпшувати якість;
- в) знижувати собівартість та ціни;
- г) всі відповіді вірні;
- д) відповідь б) та в) вірні.

128. Банкрутство та ліквідація підприємства означають:

- а) збитки для його акціонерів, кредиторів
- б) збитки для виробничих партнерів, споживачів продукції
- в) зменшення податкових надходжень до бюджету, зростання безробіття
- г) всі відповіді вірні;

д) відповідь а) та б) вірні.

129. Чи можуть підприємства за умови проведення санації чи реструктуризації розрахуватися з боргами і продовжити діяльність:

- а) так;
- б) ні;
- в) можуть, коли борг дуже великий;
- г) можуть, коли борг не дуже великий;
- д) вірної відповіді немає.

130. Підприємства стають потенційними банкрутами через:

- а) недосконале законодавство;
- б) дефіцит кваліфікованого фінансового менеджменту;
- в) брак державної фінансової підтримки виробничих структур;
- г) всі відповіді вірні;
- д) вірної відповіді немає.

131. Банкрутство підприємств це:

- а) наслідок промислової кризи;
- б) наслідок глибокої фінансової кризи;
- в) система заходів управління що не дала позитивних результатів;
- г) заходи, що призвели до кризи;
- д) вірної відповіді немає.

132. Яким параметром характеризують фінансову кризу на підприємстві:

- а) джерелами виникнення;
- б) видом кризи;
- в) стадією розвитку;
- г) всі відповіді вірні;
- д) вірної відповіді немає.

133. Визначте екзогенні фактори фінансової кризи:

- а) сезонні коливання;
- б) низька якість менеджменту;
- в) значний рівень інфляції;
- г) відповідь а) та в) вірні;
- д) вірної відповіді немає.

134. Які фактори не відносяться до екзогенних:

- а) дефіцити у фінансуванні;
- б) недоліки у виробничій сфері;
- в) прорахунки в інвестиційній сфері;
- г) всі відповіді вірні;
- д) відповідь б) та в) вірні.

135. Коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху, то це криза:

- а) криза прибутковості;
- б) стратегічна криза;
- в) криза ліквідності;
- г) немає вірної відповіді;
- д) відповідь в) та б) вірні.

136. Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів є:

- а) ідентифікація глибини фінансової кризи;
- б) аналіз відхилень;
- в) оцінка альтернатив;
- г) немає вірної відповіді;
- д) відповідь а) та б) вірні.

137. Термін «санація» походить від латинського “sanare” і означає:

- а) оздоровлення;
- б) видужання;
- в) застій;
- г) відповідь в) та б) вірні;
- д) вірної відповіді немає.

138. Досудова санація – це:

- а) система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство;
- б) заходи, спрямовані на оздоровлення фінансового стану;
- в) заходи пов’язані з реструктуризацією боргів та капіталу;
- г) система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, здійснюваних власником боржника, з метою запобігання його ліквідації, вдавшись до організаційно – господарських, управлінських, фінансово – економічних засобів до початку порушення справи про банкрутство;
- д) вірної відповіді немає.

139. До типів санаційних заходів відносять:

- а) соціальні;
- б) організаційно – правові;
- в) фінансово – економічні;
- г) всі відповіді вірні;
- д) вірної відповіді немає.

140. Метою санації є:

- а) скорочення заборгованості;
- б) поліпшення структури капіталу;
- в) досягнення прибутковості;
- г) всі відповіді вірні;

д) вірної відповіді немає.

141. Першим етапом в процесі організації фінансової санації підприємства є:

- а) менеджмент санації;
- б) розробка санаційної концепції і плану санації;
- в) проведення санаційного аудиту;
- г) вірної відповіді немає;
- д) відповідь в) та б) вірні.

142. Банкрутство підприємства – це ...

- а) це наслідок глибокої фінансової ризи, система заходів щодо управління якою не дала позитивних заходів;
- б) негативні результати підприємства, проявлені у збитковій діяльності;
- в) форма реорганізації, яка передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства;
- г) здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності;
- д) відповідь в) та г) вірні.

143. Фінансова криза на підприємстві – це ...

- а) стан фінансів підприємств, за якою грошові надходження дорівнюють потребі в капіталі для виконання поточних платіжних зобов'язань;
- б) розбалансована діяльність підприємства та обмежені можливості впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві;
- в) особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики та шанси, які можуть вплинути на підприємство, як із зовнішнього, так із внутрішнього середовища;

- г) прогнозована стадія розвитку потенціалу підприємства;
- д) відповідь б) та г) вірні.

144. Які існують види банкрутства ?

- а) спеціальне, підставне, наслідкове;
- б) приховане, умисне, фіктивне;
- в) умисне, фіктивне, спеціальне;
- г) кризове, умисне, безпідставне;
- д) відповідь а) та г) вірні.

145. Якими параметрами характеризується фінансова криза на підприємстві?

- а) форми кризи, методи кризи, глибина кризи;
- б) види кризи, негативні результати, фактори виникнення;
- в) джерела або фактори виникнення кризи, види кризи, стадія або глибина її розвитку;
- г) негативні результати діяльності та неплатоспроможність підприємства;
- д) відповідь а) та б) вірні.

146. Фактори, що призводять до виникнення кризи поділяють на ...

- а) зовнішні або екзогенні, внутрішні або ендогенні;
- б) фактори криз, рикові фактори, фактори негативного спаду;
- в) фактори взаємодії з партнерами, фактори інфляції та кризи неплатежів;
- г) фактори прорахунку державної політики, інноваційні та ринкові;
- д) відповідь а) та б) вірні.

147. Що відносять до зовнішніх факторів фінансової кризи?

- а) втрата ринків збуту, дефіцит у фінансуванні;
- б) низька якість менеджменту на вітчизняних підприємствах;
- в) фактори прорахунку державної політики, інфляції та кризи неплатежів,

ринкові, взаємодії з партнерами, інноваційні та інші;

- г) прорахунки в галузі постачання;
- д) відповідь б) та в) вірні.

148. Які існують типи санаційних заходів?

- а) організаційно-правового характеру, фінансово-економічного, виробничо-технічного, соціального;
- б) правового характеру, політичного, економічного;
- в) технологічного характеру, економічного, соціального;
- г) організаційного, виробничого і технічного характеру;
- д) відповідь в) та г) вірні.

149. Що є метою фінансової санації ?

- а) зміна розбалансованої ситуації на підприємстві;
- б) ідентифікація оперативних результатів, аналіз відхилень та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів;
- в) проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну його структури;
- г) покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємства;
- д) відповідь а) та г) вірні.

150. Санація підприємства – це ...

- а) комплекс послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничого-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на виведення господарського суб'єкта з кризи;
- б) те саме, що й перетворення;
- в) певна система заходів фінансово-економічного характеру;
- г) рефінансування дебіторської заборгованості;
- д) відповідь а) та г) вірні.

151. Що можна віднести до функціональних сфер менеджменту санації?

- а) розробка санаційної концепції;
- б) постановка цілей, формування та аналіз проблеми, пошук альтернативи, прийняття рішень, їх реалізація, контроль та аналіз відхилень;
- в) проведення санаційного аудиту;
- г) фінансовий контролінг;
- д) відповідь б) та в) вірні.

152. Що таке менеджмент санації?

- а) процес виявлення (ідентифікації) фінансової кризи;
- б) процес, направлений на оздоровлення підприємства та виведення його з кризи;
- в) система антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігання банкрутству та фінансового оздоровлення підприємства;
- г) окремий процес управлінського циклу, направлений на оздоровлення підприємства;
- д) відповідь а) та б) вірні.

153. Що розуміють під примусовою ліквідацією підприємства?

- а) процедуру ліквідації неплатоспроможного підприємства, яка здійснюється поза судовими органами;
- б) процедуру ліквідації неплатоспроможного підприємства, яка здійснюється на підставі рішення власників;
- в) процедуру ліквідації неплатоспроможного підприємства, яка здійснюється на підставі угоди, укладеної між власниками даного підприємства та кредиторами;
- г) процедуру ліквідації неплатоспроможного підприємства, яка здійснюється за рішенням суду;
- д) відповідь а) та в) вірні.

154. Перед вибором найефективніших форм санації, що необхідно зробити?

- а) нічого не треба робити;
- б) проаналізувати сильні і слабкі сторони діяльності підприємства;
- в) ідентифікувати причини фінансової неспроможності суб'єкта господарювання;
- г) звернутись за допомогою до позичальників;
- д) відповідь в) та б) вірні.

155. Вплив зовнішніх факторів має здебільшого...

- а) стратегічний характер;
- б) тактичний характер;
- в) ситуаційний характер;
- г) випадковий характер;
- д) відповідь а) та г) вірні.

156. Що є наслідками впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансово-господарський стан підприємства?

- а) втрата клієнтів і покупців готової продукції;
- б) зменшення кількості замовлень;
- в) неритмічність виробництва;
- г) всі відповіді вірні;
- д) варіанти г) та б) правильні.

157. Найдієвішим засобом запобігання банкрутства підприємства є ...

- а) реструктуризація;
- б) комплексне перетворення;
- в) антикризовий менеджмент;
- г) санація підприємства;
- д) варіанти в) та г) правильні.

158. З чим пов'язані виробничо-технічні санаційні заходи?

- а) модернізацією та оновленням виробничих фондів;
- б) поліпшенням умов праці;
- в) скороченням персоналу;
- г) зміною організаційної структури;
- д) варіанти в) та б) правильні

159. Як з латинського перекладається термін санація?

- а) оздоровлення, видужання;
- б) реструктуризація;
- в) перетворення;
- г) ліквідація;
- д) варіанти а) та б) правильні.

160. Що не відноситься до ендогенних факторів фінансової кризи?

- а) низька якість менеджменту;
- б) дефіцит у фінансуванні;
- в) недоліки у виробничій сфері;
- г) значний рівень інфляції;
- д) варіанти а) та в) правильні.

161. Коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху – це..

- а) стратегічна криза;
- б) криза ліквідності;
- в) криза прибутковості;
- г) фінансова криза;
- д) варіанти в) та б) правильні.

162. Перманентні збитки вихолощують власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу – це...

- а) стратегічна криза;
- б) криза ліквідності;
- в) криза прибутковості;
- г) фінансова криза;
- д) варіанти б) та г) правильні.

163. Підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності – це..

- а) стратегічна криза;
- б) криза ліквідності;
- в) криза прибутковості;
- г) фінансова криза;
- д) варіанти б) та в) правильні.

164. Заходи пов'язані із модернізацією та оновленням виробничих фондів – це...

- а) фінансово-економічні;
- б) соціальні;
- в) виробничо-технічні;
- г) організаційно-правові;
- д) варіанти а) та г) правильні.

165. Заходи спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства – це ...

- а) фінансово-економічні;
- б) соціальні;
- в) виробничо-технічні;
- г) організаційно-правові;

д) варіанти а) та в) правильні.

166. Створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук та пропозиція альтернативних робочих місць – це ...

- а) фінансово-економічні заходи;
- б) соціальні заходи;
- в) виробничо-технічні заходи;
- г) організаційно-правові заходи;
- д) варіанти а) та б) правильні.

167. Санація підприємства – це ...

- а) сукупність усіх заходів, які здатні привести підприємство до виконання зобов'язань перед бюджетом;
- б) надання підприємству зовнішньої фінансової допомоги;
- в) задоволення вимог кредиторів та виконання зобов'язань перед бюджетом;
- г) правильної відповіді немає;
- д) варіанти а) та в) правильні.

168. Модель проведення санації підприємства включає в себе...

- а) рішення арбітражного суду про проведення санації;
- б) оголошення підприємства банкрутом;
- в) внесення до реєстру неплатоспроможних підприємств;
- г) причинно-наслідковий аналіз фінансової кризи;
- д) варіанти б) та в) правильні.

169. До функціональних завдань менеджменту санації відносяться такі:

- а) розробка санаційної концепції;
- б) пошук альтернатив;
- в) проведення санаційного аудиту;
- г) організація реалізації проекту санації;

д) варіанти б) та г) правильні.

170. Які існують сфери завдань менеджменту санації?

а) функціональна та стратегічна;

б) оперативна та поточна;

в) оперативна та функціональна;

г) стратегічна та оперативна;

д) варіанти а) та г) правильні.

171. Система антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігання банкрутству та фінансового оздоровлення підприємств – це...

а) менеджмент санації з функціонального боку;

б) реструктуризація;

в) менеджмент санації з інституціонального боку;

г) санаційний аудит;

д) варіанти в) та б) правильні.

172. Процедура ліквідації неспроможного підприємства, що здійснюється за рішенням господарського суду – це ...

а) добровільна ліквідація підприємства;

б) примусова ліквідація підприємства;

в) санаційний аудит;

г) реструктуризація підприємства;

д) варіанти г) та б) правильні.

173. Рішення про проведення санації може прийматися ...

а) з ініціативи суб'єкта господарювання;

б) з ініціативи Державного органу з питань банкрутства;

в) з ініціативи Національного банку України;

- г) всі відповіді вірні;
- д) варіанти б) та в) правильні.

174. Система зорієнтована на майбутній розвиток підприємства:

- а) санація;
- б) діагностика;
- в) контролінг;
- г) оздоровлення;
- д) варіанти а) та г) правильні.

175. Основні функціональні блоки фінансового менеджменту:

- а) фінансовий контролінг;
- б) фінансування;
- в) вкладення коштів у інвестиційну та операційну діяльність;
- г) всі відповіді вірні;
- д) варіанти а) та б) правильні.

176. До блоку фінансування входить:

- а) зв'язок з інвесторами;
- б) бюджетування;
- в) планування;
- г) залучення капіталу;
- д) варіанти в) та г) правильні.

177. До фінансового контролінгу відносять:

- а) фінансову структуру капіталу;
- б) формування активів;
- в) фінансовий аналіз;
- г) координацію;
- д) варіанти в) та г) правильні.

178. До інвестиційної і операційної діяльності:

- а) формування активів;
- б) управління оборотними активами;
- в) зв'язок з інвесторами;
- г) зв'язок з кредиторами;
- д) варіанти а) та б) правильні.

179. Стратегічний контролінг включає:

- а) внутрішню звітність, контроль;
- б) внутрішній консалтинг;
- в) стратегічне планування;
- г) бюджетування;
- д) варіанти а) та в) правильні.

180. До оперативного контролінгу входить:

- а) внутрішня звітність, контроль;
- б) бюджетування;
- в) система раннього попередження;
- г) внутрішній консалтинг;
- д) варіанти а),б) та г) правильні.

181. До функцій контролінгу відносять:

- а) стратегічне та оперативне планування;
- б) проведення внутрішнього аудиту;
- в) виявлення резервів зниження собівартості продукції;
- г) координація планів і діяльності.
- д) варіанти а) та б) правильні.

182. Дерево цілей – це:

- а) визначення основних його довгострокових цілей та завдань;

- б) визначення горизонтів планування;
- в) визначення стратегічних факторів успіху;
- г) графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей;
- д) всі відповіді вірні.

183. Стратегія діяльності підприємства – це:

- а) графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей;
- б) визначення основних його довгострокових цілей та завдань;
- в) формування стратегії розвитку;
- г) визначення стратегічних факторів успіху;
- д) всі відповіді вірні.

184. Головні завдання стратегічного планування:

- а) визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства;
- б) організація системи збору та обробки інформації;
- в) визначення горизонтів планування;
- г) формулювання стратегій розвитку;
- д) варіанти а), в) та г) правильні.

185. Види стратегії санації підприємства в разі вирішення конфлікту між підприємством та навколишнім середовищем:

- а) захисна стратегія;
- б) наступальна стратегія;
- в) стратегія компромісу та консенсусу;
- г) стратегія делегування повноважень;
- д) всі відповіді вірні.

186. Швидка зміна структури підприємства при:

- а) стратегії делегування повноважень;
- б) стратегії компромісу та консенсусу;

- в) наступальній стратегії;
- г) захисній стратегії;
- д) варіанти в) та б) правильні

187. Структура підприємства не змінюється при:

- а) захисній стратегії;
- б) стратегії компромісу та консенсусу;
- в) стратегії делегування повноважень;
- г) наступальній стратегії;
- д) варіанти а) та б) правильні.

188. Структура підприємства змінюється за потребою при:

- а) наступальній стратегії;
- б) захисній стратегії;
- в) стратегії делегування повноважень;
- г) стратегії компромісу та консенсусу;
- д) всі відповіді вірні.

189. Структура підприємства змінюється згідно з домовленістю між партнерами при:

- а) стратегії компромісу та консенсусу;
- б) стратегії делегування повноважень;
- в) захисній стратегії;
- г) наступальній стратегії;
- д) всі відповіді вірні.

190. Основною формою оперативного планування є:

- а) санація;
- б) контролінг;
- в) бюджетування;

- г) контроль;
- д) всі відповіді вірні.

191. Ознаки бюджетування:

- а) короткостроковість;
- б) організація контролінгу;
- в) внутрішня спрямованість;
- г) низький рівень конкретизації;
- д) варіанти а) та в) правильні.

192. Невід'ємна складова та передумова планування:

- а) бюджетування;
- б) контроль;
- в) ревізія;
- г) санація;
- д) варіанти в) та г) правильні.

193. Етапи діяльності контролера у сфері аналізу відхилень:

- а) прогноз;
- б) пошук альтернатив;
- в) ідентифікація фактичних даних;
- г) контроль виконання скоригованих планів;
- д) варіанти а) та б) правильні.

194. Сукупність процедур, які забезпечують подання керівництву підприємства вірогідної та повної інформації, додержання внутрішніх і зовнішніх нормативних актів у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності, забезпечення чіткого виконання управлінських розпоряджень, спрямованих на досягнення мети, яка поставлена в стратегічних та інших планах це:

- а) консалтинг;
- б) внутрішній аудит;
- в) контролінг;
- г) фінансова санація;
- д) всі відповіді вірні.

195. Особлива інформаційна система , яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, які можуть насуватися на підприємство як зовнішнього, так і внутрішнього середовища:

- а) фінансова санація;
- б) менеджмент;
- в) система раннього попередження та реагування (СРПР);
- г) санація;
- д) всі відповіді вірні.

196. Система управління ризиками включає в себе такі блоки завдань:

- а) ідентифікація ризиків;
- б) оцінка ризиків;
- в) аналіз відхилень;
- г) нейтралізація ризиків;
- д) варіанти а),б) та г) правильні.

197. До головних специфічних методів контролінгу належить:

- а) бенчмаркінг;
- б) вартісний аналіз;
- в) АВС-аналіз;
- г) портфельний аналіз;
- д) всі відповіді вірні.

198. Перманентний, безперервний процес порівняння товарів, виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів:

- а) аналіз;
- б) санація;
- в) бенчмаркінг;
- г) контролінг;
- д) варіанти а),б) та г) правильні.

199. Метод оперативного контролінгу, який полягає в досліджуванні функціональних характеристик продукції, що виробляється, з погляду еквівалентності їх вартості та корисності:

- а) вартісний аналіз;
- б) портфельний аналіз;
- в) аналіз точки беззбитковості;
- г) факторний аналіз відхилень;
- д) варіанти а) та б) правильні.

200. Аналіз, який полягає у виявленні та оцінюванні кількісних значень не багатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша:

- а) СОФТ-аналіз;
- б) вартісний аналіз;
- в) бенчмаркінг;
- г) АВС-аналіз;
- д) варіанти а), б) та г) правильні.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

S

SWOT-аналіз - Скорочення внутрішніх сильних і слабких сторін організації та зовнішніх можливостей та загроз. Формальна основа виявлення та формування можливостей організаційного зростання.

A

Ажіо — відхилення ринкового курсу цінних паперів від їх номінальної вартості в бік перевищення. Визначається у процентах до номіналу. На противагу ажіо розглядають дизажіо.

Актив – частина бухгалтерського балансу, яка відображає на певну дату всі належні підприємству активи (матеріальні цінності, кошти, боргові вимоги та іншу власність).

Активізація - функція управління, пов'язана з інтенсифікацією трудової та громадської діяльності, підвищенням творчої активності особистості і колективу.

Альтернатива - необхідність єдиного вибору між взаємовиключними можливостями.

Альтернативна санація — форма фінансової санації з допомогою власників підприємства, за якої акціонер (пайовик) на добровільних засадах може зробити вибір між деномінацією чи консолідацією своїх корпоративних прав, з одного боку, та здійсненням безповоротної фінансової допомоги підприємству — з іншого. Перед власниками постає проблема вибору: або вони роблять цільові внески для погашення непокритих збитків підприємства і зберігають належну їм частку (в абсолютному і відносному розмірах) номінальної вартості статутного фонду, або погоджуються на зниження номінальної вартості своїх корпоративних прав, уникаючи будь-яких доплат.

Аналіз - уявне і реальне розчленування об'єкта на елементи, метод вивчення, проблем, ситуацій шляхом виявлення властивостей і характеристик, зіставлення їх за встановленими певними критеріями, визначення стану, тенденцій зміни і особливостей.

Андеррайтери — фінансові посередники, професійні торговці цінними паперами, до послуг яких вдаються емітенти корпоративних чи боргових прав, щоб швидко та ефективно розмістити цінні папери (акції, облигації). Посередники можуть взяти на себе зобов'язання з розміщення всієї емісії або її частини. При цьому емітенту надається гарантія розміщення емісії.

Антикризове управління — тип управління, в якому певним чином поставлені передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, розробка заходів щодо запобігання або зниження негативних наслідків кризи, а також використання його окремих факторів для подальшого розвитку.

Арбітражний керуючий — розпорядник майна, керуючий санацією, ліквідатор — фізична особа, яка має ліцензію, видану в установленому законодавством порядку, і діє на підставі ухвали арбітражного суду. Одна і та сама особа може виконувати функції арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) на всіх стадіях провадження у справі про банкрутство.

Аудит — незалежна експертиза публічної бухгалтерської та фінансової звітності, іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, яка має на меті визначити достовірність його звітності, з'ясувати повноту обліку й відповідність чинному законодавству, сформулювати висновки щодо реального фінансового стану цього суб'єкта.

Б

Базові параметри - система критеріїв, здатних адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкта з урахуванням впливу на нього в той чи інший період часу показників, характеристик, шкал та ін.

Балансова (залишкова) вартість основних фондів — первісна вартість основних засобів за відрахуванням їх зносу.

Банківські консорціуми — тимчасові об'єднання банків, які створюються для координації дій під час виконання різного роду банківських операцій або для кредитування однієї, але великої та ризикованої угоди і засновуються банками на паритетних засадах. Банківські консорціуми для надання санаційних кредитів

можуть створюватися з метою об'єднання кредитних ресурсів, диверсифікації кредитного ризику, підтримання ліквідності балансу банку.

Банкрутство — пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи задовольнити в установленій для цього строк заявлені до неї з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом. Згідно із Законом «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» справа про банкрутство порушується арбітражним судом, якщо безспірні вимоги кредиторів до боржника становлять разом не менш як 300 мінімальних розмірів заробітної плати і не були задоволені протягом трьох місяців після визначеного для їх погашення строку.

Банкрутство приховане — навмисне приховування факту стійкої фінансової неспроможності поданням недостовірних даних кредиторам, державним органам та іншим зацікавленим особам. Має на меті одержання кредиту, вигідного державного замовлення і т. ін. Якщо приховування банкрутства завдало матеріальних збитків кредиторам чи державі, то винні в цьому особи караються згідно з Кримінальним кодексом України.

Банкрутство умисне — це свідоме доведення суб'єкта підприємницької діяльності до стійкої фінансової неплатоспроможності, до якого з корисливих мотивів вдасться власник або посадова особа підприємства, вживаючи протиправних заходів або не виконуючи чи неналежне виконуючи свої службові обов'язки і яке істотно зашкоджує державним або громадським інтересам чи законним правам власників та кредиторів. Винні в доведенні до банкрутства особи караються згідно з Кримінальним кодексом України.

Банкрутство фіктивне — явно неправдива заява громадянина — засновника або власника підприємства, а також посадової особи цього підприємства про фінансову неспроможність виконати зобов'язання перед кредиторами та бюджетом. Такі дії мають на меті: порушити справу про банкрутство чи санацію підприємства в рамках провадження справи про банкрутство; приховати незаконне витрачання коштів; ліквідацію, реорганізацію чи приватизацію підприємства з метою зміни форми власності; увести в оману

незалежного аудитора з метою одержання необ'єктивного висновку про фінансовий стан підприємства. Якщо факт фіктивного банкрутства завдав матеріальних збитків кредиторам чи державі, то винні в цьому особи караються згідно з Кримінальним кодексом України.

Безнадійна заборгованість — заборгованість, яка відповідає одній з наведених далі ознак: заборгованість за зобов'язаннями, щодо якої минув строк позовної давності; заборгованість, яка лишилася непогашеною за браком майна фізичної чи юридичної особи, оголошеної банкрутом у встановленому законодавством порядку, або юридичної особи, що ліквідується; заборгованість, яка лишилася непогашеною через нестачу коштів, одержаних від продажу на відкритих аукціонах (публічних торгах) майна позичальника, переданого в заставу як забезпечення зазначеної заборгованості, за умови, що інші юридичні дії кредитора стосовно примусового стягнення іншого майна позичальника не привели до повного покриття заборгованості.

Бенчмаркінг — метод контролінгу, який полягає в перманентному, безперервному порівнянні товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними показниками інших підприємств чи структурних підрозділів. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значенні порівнюваних показників, причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх ліквідації.

Бюджет - передбачуване рахування доходів і витрат організації або держави на певний строк; розподіл і структура витрат, доходів та наявних ресурсів.

Бюджет часу - система показників, що характеризує розподіл витрат часу за видами його використання окремим працівником або групою.

В

Вартість бізнесу — це вартість діючого підприємства або вартість ста відсотків корпоративних прав у діловому підприємстві.

Верхня межа курсу емісії — ринковий курс акцій.

Взаємодія працівників - міжособистісні взаємини, що виникають у сфері

соціально-трудових відносин.

Види контролю - за часом здійснення: попередній, поточний, заключний; за ступенем охоплення спостережуваних об'єктів: загальний, вибірковий; за термінами: систематичний, періодичний, разовий; за формою здійснення: адміністративний, фінансовий, громадський і т.д.

Виокремлення підприємств — форма реорганізації, за якої на базі існуючого суб'єкта господарювання чи його структурної одиниці створюється нове підприємство. У разі виокремлення з підприємства одного чи кількох нових підприємств до кожного з них переходять за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права і обов'язки реорганізованого підприємства. Частина його активів і пасивів передається правонаступнику або кільком правонаступникам, які створюються внаслідок реорганізації. Підприємство, що реорганізується, продовжує свою фінансово-господарську діяльність. Воно не втрачає статусу юридичної особи, а лише вносить зміни до установчих документів згідно з чинним законодавством. Коли йдеться про виокремлення, нова юридична особа (особи) створюється з використанням лише частини майна, належного реорганізованому підприємству. Решта стає базою для продовження його господарської діяльності.

Вирішення конфліктів - припинення протиборства конфліктуючих сторін в результаті пошуку прийняттого рішення проблеми.

Відповідальність — елемент організації в умовах поділу діяльності, що визначає міру осуду при невиконанні або недостатньому виконанні функцій і зобов'язань, повноважень і очікувань.

Влада - право і можливість робити визначальний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою авторитету, волі, насильства, права.

Власний капітал — це підсумок першого розділу пасиву балансу. Він відбиває частку активів (майна) підприємства, яка фінансується за рахунок внесків держателів корпоративних прав та власних коштів суб'єкта господарювання. Головними його складовими є статутний фонд, додатковий капітал, резервні фонди й прибуток. Показник власного капіталу є одним із

індикаторів кредитоспроможності.

Властивість інформації - категорія, що виражає специфіку інформації, її відмінність від інших понять. Основними властивостями інформації є: матеріальність носія; накопичення; кількісна та якісна визначеність; перетворення на знання; змістовність; незмінність обсягу при використанні.

Внутрішнє середовище - структура організації, характеристики елементів і зв'язків між ними.

Вплив - дія суб'єкта по відношенню до об'єкту управління.

Г

Гарантія - фактори і умови, що забезпечують успіх справи, порука за результати діяльності, прийняття відповідальності у випадку невдачі.

Групове прийняття рішень - управлінське рішення, прийняте колегією, тобто офіційною групою осіб, що утворюють адміністративний, дорадчий або розпорядчий орган, призначений для спільного вирішення питань, які належать до його компетенції, або колективом організації, її структурним підрозділом.

Гудвіл — ділова репутація підприємства, нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між балансовою вартістю активів підприємства та його звичайною вартістю як цілісного майнового комплексу. Гудвіл виникає завдяки застосуванню раціональних управлінських заходів, домінуючій позиції на ринку, новим технологіям тощо. Вартість гудвілу не підлягає амортизації і не враховується у визначенні валових витрат підприємства.

Д

Делегування повноважень - передача прав на прийняття рішень іншій особі або ланці системи управління.

Демократичний стиль управління - стиль, побудований на людському факторі і децентралізації при мінімальному використанні коштів і максимальному - мотивації.

Деномінація - укрупнення грошової одиниці країни з метою упорядкування грошового обігу.

Деномінація акцій — зменшення номінальної вартості акцій акціонерного

товариства, що має на меті привести у відповідність номінальну вартість випущених в обіг акцій з розміром статутного фонду у разі його зменшення. Деномінація може здійснюватися подрібненням акцій або їх консолідацією.

Державний орган з питань банкрутства — державний орган України, до відання якого належить відповідна проблематика. Сприяє створенню організаційних, економічних та інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом. Ліцензує діяльність фізичних осіб, які виконують функції арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів).

Дизажіо — відхилення ринкового курсу цінних паперів від їх номінальної вартості в бік зменшення.

Дисконтування — процес приведення майбутньої вартості грошей (грошових надходжень) до їх теперішньої вартості. Процес дисконтування може здійснюватися за простими чи складеними процентами.

Добровільна ліквідація підприємства-боржника — це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється поза судовими органами на підставі рішення власників або угоди, укладеної між власниками відповідного підприємства та кредиторами і під контролем кредиторів.

Додатковий капітал — це сума приросту майна підприємства, яка виникла в результаті переоцінювання (індексації), безоплатно одержаних матеріальних цінностей та від емісійного доходу. Згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку додатковий капітал поділяється на «Додатковий вкладений капітал» та «Інший додатковий капітал».

Документ - матеріальний носій, що містить зафіксовану інформацію та має відповідно до чинного законодавства правове значення.

Дослідження - вид діяльності менеджера в процесі управління, функція управління, що характеризує творчу діяльність у процесі розробки управлінських рішень.

Е

Експертне оцінювання майна — визначення оцінної вартості майна

підприємства експертом згідно з договором із замовником.

Емісійний дохід — сума перевищення доходів, отриманих від емісії (випуску) власних акцій та інших корпоративних прав над номіналом таких акцій (інших корпоративних прав). Тобто це різниця між курсом емісії і номінальним курсом акцій. Емісійний дохід є одним із джерел формування додаткового капіталу підприємства.

Емісія акцій або облігацій підприємств — сукупність дій емітента щодо здійснення передплати на акції або продажу облігацій.

Ефект - відповідність результатів суспільно корисної діяльності поставленим завданням.

Ефективність антикризового управління — ступінь досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами.

Ж

Життєвий цикл товару - це концепція, що визначає послідовність періодів існування товару, період часу, протягом якого товар продається на ринку. Життєздатність товару включає декілька стадій: розробка, впровадження, зростання попиту, зрілість (насичення), спад.

З

Завершення конфлікту - процес знаходження взаємоприйняттого вирішення проблеми, що має особисту значущість для учасників конфлікту, і на цій основі гармонізація їх взаємовідносин.

Засоби впливу - сукупність важелів впливу на діяльність людини, що погоджують його працю з діяльністю інших людей і ведуть до досягнення загальної мети або загального результату. Засоби впливу поділяють на організаційні, соціально- психологічні та економічні.

Застава — засіб забезпечення виконання зобов'язання, своєрідна майнова гарантія його виконання в обумовленому обсязі й у визначені умовами договору застави терміни. Для оформлення застави складається документ, в якому фіксуються вид зобов'язання (грошовий, майновий, іпотечний тощо), його

розмір, терміни та порядок одержання. Заставне зобов'язання видається кредиторіві, щоб підтвердити його право на отримання належної суми коштів у разі невиконання погоджених умов.

Зворотний лізинг — господарська операція, яка передбачає продаж основних фондів з одночасним зворотним отриманням таких основних фондів в оперативний або фінансовий лізинг.

Здоровий глузд - сукупність загальноприйнятих, часто неусвідомлених способів пояснення і оцінки спостережуваних явищ зовнішнього і внутрішнього світу.

Злиття підприємств — форма реорганізації суб'єктів господарювання, що полягає в об'єднанні підприємства (кількох підприємств), яке перебуває у фінансовій кризі, з іншим фінансово стійким підприємством (кількома підприємствами). У разі злиття підприємств усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта господарювання, який виник в результаті злиття. Бухгалтерські баланси підприємств консолідуються. Під час реорганізації злиттям активи і пасиви підприємств, що реорганізуються, в повному обсязі передаються підприємству- правонаступнику, а підприємства, які злилися, припиняють свою господарську діяльність і втрачають юридичний статус.

Зміна - виникнення нового у соціально-економічній системі. Спостерігається в темпах розвитку, структурі, механізмі функціонування тощо, перехід соціально- економічної системи з одного якісного стану в інший.

Золоте правило балансу — принцип фінансування підприємств, який вимагає не лише паралельності строків фінансування та інвестування, а й дотримання певних співвідношень між окремими статтями пасивів і активів. Це правило передбачає виконання двох умов: а) основні засоби мають фінансуватися за рахунок власного капіталу та довгострокових позик; б) довгострокові капіталовкладення мають фінансуватися за рахунок коштів, мобілізованих на довгостроковий період, тобто довгострокові пасиви мають використовуватися не лише для фінансування основних фондів, а й для

довгострокових оборотних активів.

Золоте правило фінансування — називають також золотим банківським правилом, або правилом узгодженості строків. Воно вимагає, щоб строки, на які мобілізуються фінансові ресурси, збігалися зі строками, на які вони вкладаються в реальні чи фінансові інвестиції. Це означає, що фінансовий капітал має бути мобілізований на строк, не менший від того, на який відповідний капітал заморожується в активах підприємства, тобто в об'єктах основних та оборотних засобів. Дотримання вимог золотого правила фінансування забезпечує підприємству стабільну ліквідність і платоспроможність.

І

Інвестиції - довгострокове вкладення приватного чи державного капіталу в різні галузі національної або зарубіжної економіки з метою отримання прибутку.

Індекс - цифровий статистичний показник, що виражає стан і тенденції зміни того чи іншого явища.

Індивідуальне рішення - управлінське рішення, прийняте посадовою особою. Якість та ефективність такого рішення багато в чому залежать від світорозуміння особи, що приймає рішення, вихідні передумови (предметні і ціннісні); припущення щодо елементів проблеми; пізнавальні стилі; система пізнання.

Інноваційний проект — комплекс взаємозв'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, упровадження новітніх технологій. Проект оформляється згідно з вимогами Державного інноваційного фонду у вигляді формалізованого опису і включає тех-ніко-економічне обґрунтування й бізнес-план.

Інновація - створення, поширення і застосування конкретного нововведення, що веде до поліпшення роботи, підвищення ефективності діяльності.

Інформація — відображення в свідомості людини навколишньої дійсності. Сукупність відомостей про стан керованої системи і зовнішнього середовища її

функціонування.

К

Кадрова політика - стратегія, що поєднує різні форми, методи і моделі кадрової роботи з метою забезпечення місії організації.

Кваліфікація - ступінь професійної готовності для виконання будь-яких видів діяльності.

Керівник - особа, яка здійснює керівництво організацією.

Кількість інформації - об'єм інформації, що надходить до суб'єкта у вигляді повідомлень, які знижують невизначеність очікуваних подій.

Класифікація рішень - впорядкований розподіл рішень з найбільш істотними ознаками, що застосовується для вдосконалення їх розробки.

Класифікація цілей - розподіл цілей соціально-економічної системи в залежності від обраних для цього ознак.

Колективний договір - правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини і укладається працівниками підприємства та узгоджуються з роботодавцем.

Колективний трудовий спір - неврегульовані розбіжності між працівниками і роботодавцями з приводу встановлення і зміни умов праці (включаючи заробітну плату), укладення, зміни та виконання колективних договорів, угод з питань соціально-трудова відносин.

Комітет кредиторів — робочий орган зборів кредиторів боржника під час провадження справи про банкрутство. Комітет кредиторів обирається зборами кредиторів у складі не більш як семи осіб. До компетенції комітету належать такі питання: скликання зборів кредиторів; підготовка та укладання мирової угоди; звернення до арбітражного суду з клопотанням про відкриття процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури, призначення та припинення повноважень арбітражного керуючого та ряд інших.

Компетентність - володіння комплексом знань, навичок та інформації для вирішення проблем.

Компроміс - угода, досягнута шляхом взаємних поступок, метод вирішення

конфліктів шляхом переговорів та пошуку можливої згоди.

Конверсія акцій — об'єднання кількох акцій в одну (або обмін за встановленим співвідношенням однієї кількості акцій на іншу), яке має на меті привести у відповідність номінальну вартість випущених в обіг акцій з розміром статутного фонду в разі його зменшення. Наприклад, конверсія акцій у співвідношенні 4 : 3 означає, що кожні чотири акції можна обміняти на три акції нової емісії.]

Контроль - функція управління, що припускає спостереження за керованими процесами, перевірку якості, встановлення відхилень, збір необхідної інформації для оцінки ситуації.

Контрольний пакет корпоративних прав — кількість корпоративних прав (акцій, часток), яка забезпечує їх власникові право здійснювати фактичний контроль над діяльністю підприємства. У разі високої концентрації статутного капіталу контрольний пакет становить не менш як 50% загальної його суми плюс одна акція. За широкої диверсифікації контрольний пакет може охоплювати 20—30% номінальної вартості всіх корпоративних прав.

Конфлікт - зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів двох чи більше людей у процесі їх взаємодії. Найбільш небезпечний наслідок конфлікту в організації - виникнення кризової ситуації. У той же час кризова ситуація, за який би причин вона не виникала, сама є ґрунтом для конфліктів.

Конфліктна ситуація - ситуація прихованого або відкритого протиборства двох або декількох осіб, кожен з яких має свої цілі, мотиви, засоби або способи вирішення проблеми.

Концепція - сукупність основних положень, що визначають характер діяльності, система поглядів на ті чи інші явища

Корпоративні права — право власності на частку (пай) у статутному фонді (капіталі) юридичної особи, включаючи права на управління, отримання відповідної частки прибутку такої юридичної особи, а також частки активів у разі її ліквідації згідно з чинним законодавством.

Кредитний ризик — ризик несплати позичальником основного боргу і відсотків за ним.

Кредитор — юридична або фізична особа, яка має підтверджені належними документами грошові вимоги до боржника, у тому числі вимоги з виплати заробітної плати, зі сплати податків та інших обов'язкових платежів.

Кредитоспроможність — наявність передумов для отримання кредиту і здатність повернути його. Кредитоспроможність позичальника визначається показниками, які характеризують його акуратність при розрахунках за раніше отриманими кредитами, його поточне фінансове становище, спроможність у разі необхідності мобілізувати кошти з різних джерел, забезпечивши оперативну конверсію активів у ліквідні кошти.

Криза - крайнє загострення протиріч розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації організації, переломний момент у процесах змін, неузгодженість економічної, фінансової та інших систем.

Криза у відносинах - виникає тоді, коли конфліктна ситуація, загострена інцидентом, переростає в конфлікт.

Критерій - ознака, на підставі якої проводиться оцінка, порівняння альтернатив, класифікація об'єктів і явищ.

Курс емісії акцій — курс, за яким відбувається передплата на акції. З юридичного погляду нижньою межею курсу емісії нових акцій є їх номінальна вартість, з економічного — номінальна вартість плюс витрати на проведення емісії.

Л

Ліквідатор — фізична особа, яка за рішенням арбітражного суду здійснює ліквідацію визнаного банкрутом суб'єкта підприємницької діяльності та забезпечує задоволення вимог кредиторів.

Ліквідаційна вартість майна — вірогідна ціна, за яку майно може бути продане на ринку на дату оцінювання з урахуванням терміну продажу, визначеного ліквідаційною комісією.

Ліквідаційна маса — сукупність усіх видів майнових активів банкрута, що

належать йому на правах власності або повного господарського відання. До ліквідаційної маси включаються також майнові активи інших осіб, які згідно із законодавчими актами або установчими документами банкрута відповідають за його зобов'язаннями.

Ліквідаційна процедура — це здійснення щодо визнаного банкрутом підприємства заходів, пов'язаних із задоволенням вимог кредиторів продажем його майна та ліквідацією юридичної особи боржника.

Ліквідаційний баланс — це баланс підприємства, який складається після проведення ліквідаційних процедур, тобто після реалізації майнових об'єктів, які входять до складу ліквідаційної маси і необхідні для повного.

Ліквідні активи — майно підприємства, що користується високим попитом на ринку та може бути швидко реалізоване.

Ліквідність — здатність окремих видів активів (майнових цінностей) до швидкої реалізації на ринку та перетворення на грошові активи.

Людський капітал — економічна категорія, що характеризує відносини людей з приводу вкладень у формування здібностей до праці і їх фактичного використання.

М

Маніпулювання свідомістю - невиправдане використання кращих людських якостей (патріотизму, творчості, самопожертви і пр.) для досягнення прихованих, порочних цілей.

Маржинальний прибуток — різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами. Це та сума прибутку, який спрямовується на покриття постійних витрат та на формування прибутку. Маржинальний прибуток можна розраховувати як на весь обсяг реалізації, так і на одиницю продукції. Цей показник використовується в ході аналізу точки беззбитковості. Масове оцінювання майна — визначення вартості майна підприємства з використанням стандартної методології та стандартного набору вихідних даних.

Метод затрат — метод оцінювання вартості майна підприємства, який ґрунтується на визначенні відновної вартості активів, тобто передбачає

оцінювання вартості майна з використанням інформації про вартість його відтворення в існуючому вигляді в цінах на момент оцінювання.

Метод управління - спосіб впливу на людину і групу, що визначається вибором і використанням діючих важелів з урахуванням їх ролі в діяльності людини.

Методологія управління - логічна схема дій, яка визначається розумінням шляхів, засобів і можливостей досягнення цілей; вміння бачити, розпізнавати, розуміти, оцінювати і враховувати залежності, що розкривають зміст проблем, підказують шляхи їх вирішення.

Механізм антикризового управління - сукупність засобів і методів впливу на діяльність людей, що сприяють розвитку ініціативи, поліпшенню орієнтації та оптимізму в критичних ситуаціях, інтеграції за цінностями, професіоналізму, колективізму.

Механізм управління - сукупність важелів впливу, що дозволяють погоджувати діяльність людей. Важелями впливу виступають якості людини, які визначають можливість і ефективність діяльності (інтереси, мотиви, стимули, цінності, установки та ін.)

Механізм управління інноваціями - комплекс засобів впливу, що дозволяють здійснити необхідні зміни і досягти поставлених цілей розвитку.

Мирова угода — це процедура досягнення домовленості між боржником і кредиторами щодо пролонгації строків сплати належних кредиторам платежів або щодо зменшення суми боргів. Мирова угода між боржником і кредиторами може бути укладена на будь-якому етапі провадження справи про банкрутство. Вона укладається в письмовій формі і підлягає затвердженню арбітражним судом.

Мораторій на задоволення вимог кредиторів — зупинення виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), строк виконання яких настав до дня введення мораторію, та зупинення заходів, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів),

застосованих до прийняття рішення про введення мораторію.

Н

Нематеріальні активи — об'єкти інтелектуальної, у тому числі промислової, власності, а також інші аналогічні права, визнані об'єктом права власності підприємства. До нематеріальних активів відносять право власності на винахід, право власності на фірмове найменування, право користування земельною ділянкою, право власності на програми для ЕОМ, гудвіл та інші.

Неплатоспроможність — це пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі нездатність суб'єкта підприємницької діяльності виконати платіжні зобов'язання, строк сплати яких настав.

Непрямі витрати - витрати, пов'язані з витратами, понесеними на проведення або підтримку наукових досліджень або інших видів діяльності, що фінансуються ззовні, але безпосередньо не відносяться до конкретного проекту.

Нерозподілений прибуток - прибуток від бізнесу, який не виплачувався власникам як дивіденди. Нерозподілений прибуток доступний для реінвестування в бізнес. У балансовому звіті нерозподілений прибуток вказаний як відповідальність.

Нововведення (інновації) – це нова інформація, отримана в результаті прикладних досліджень та підтверджена експериментально, тобто все те, що дозволяє покращити функціональну віддачу виробу або знизити вартість порівняно

Номінальна вартість корпоративних прав — це вартість, яка відповідає частці участі держателя таких прав у статутному фонді емітента. Визначається діленням статутного фонду на кількість корпоративних прав, які є в обігу.

О

Оборотні засоби (circulating assets) – це об'єкти, які є частиною виробничих фондів підприємства, що повністю споживається в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції.

Обслуговувальні процеси забезпечують нормальні умови здійснення

основних і допоміжних процесів (складські та транспортні процеси, технічний контроль).

Основні засоби (fixed assets) – це засоби праці, що беруть участь у виробництві тривалий час (більше 365 днів), не змінюють своєї речовинної форми і переносять свою вартість на щойно виготовлений продукт частинами, по мірі їх зносу (шляхом амортизаційних відрахувань).

Основні процеси – це процеси безпосереднього виготовлення основної продукції підприємства, яка визначає його виробничий профіль, спеціалізацію та надходить на ринок як товар для продажу.

Оцінна вартість майна — вірогідна ціна, за яку майно може бути продане на ринку на дату оцінювання з урахуванням інвестиційних умов і способу продажу. Оцінною вартістю залежно від мети оцінювання може бути ринкова вартість, інвестиційна вартість, ліквідаційна вартість.

II

Парадигма - сукупність теоретичних передумов, що визначають конкретне наукове дослідження і визнаних науковою громадськістю на даному етапі.

Первісна вартість основних засобів (історична вартість) — вартість окремих об'єктів основних фондів, за якою вони були зараховані на баланс підприємства. Включає в себе суму витрат, пов'язаних із виготовленням, придбанням, доставлянням, спорудженням, установами, страхуванням під час транспортування, державною реєстрацією, реконструкцією, модернізацією та іншим поліпшенням основних фондів. У контексті оцінювання вартості майна первісна вартість — це вартість відтворення основних засобів на дату оцінювання з урахуванням витрат, пов'язаних з їх поліпшенням.

Передавальний баланс — це баланс підприємства, що реорганізується, на день припинення його діяльності. Передавальний баланс складається за стандартними правилами, передбаченими нормативними актами, які регулюють порядок заповнення форм річної (квартальної) бухгалтерської звітності. Передавальний баланс має силу акта припинення-передавання. Його підписують директори та головні бухгалтери підприємства, що реорганізується, та

підприємства- правонаступника.

Перетворення підприємств — форма реорганізації, яка передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства. У разі перетворення одного підприємства на інше до підприємства, яке щойно виникло, переходять усі майнові права і обов'язки колишнього підприємства. Розмір частки (у відсотках) кожного засновника (учасника) у статутному фонді підприємства, що реорганізується, має дорівнювати розміру його частки у статутному фонді товариства, створеного в результаті перетворення.

Платоспроможність — здатність юридичної чи фізичної особи своєчасно і повністю виконати свої платіжні зобов'язання.

Поглинання підприємств — форма реорганізації, яка полягає в придбанні корпоративних прав фінансове неспроможного підприємства підприємством-санатором. Поглинене підприємство може або зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім підприємством санатора, або бути приєднаним до підприємства-санатора і стати його структурним підрозділом, втративши при цьому юридичний статус. Майнові права та зобов'язання боржника переходять до правонаступника.

Поділ підприємств — форма реорганізації, за якої одна юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюються кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб. У разі поділу підприємства до нових підприємств, які виникли в результаті цього поділу, за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах переходять майнові права і обов'язки (активи та пасиви) реорганізованого підприємства.

Подрібнення акцій (спліт) — один із прийомів дивідендної політики та політики диверсифікації акціонерного капіталу підприємства, який полягає в емісії додаткової кількості звичайних акцій без збільшення суми статутного фонду. У результаті такої операції збільшується кількість акцій, які є в обігу, при пропорційному зменшенні їх номінальної вартості (деномінація). Обмін старих акцій на акції нової емісії здійснюється за встановленим співвідношенням.

Позовна давність — це встановлений законодавством строк, протягом якого потерпівша сторона для захисту порушеного права може звернутися до суду. Загальний строк позовної давності щодо захисту прав за позовом про відшкодування основного боргу, встановлений чинним законодавством, — 3 роки.

Потенціал розвитку — сукупність наявних на підприємстві передумов (факторів), необхідних для досягнення приросту вартості майна (капіталу) та прибутковості. Потенціал підприємства визначають такі фактори: наявність рентабельної та конкурентоспроможної продукції, висококваліфікованого персоналу, передових виробничих технологій, «ноу-хау», торговельної марки, надійних і постійних клієнтів (споживачів продукції) тощо. Ці фактори, як правило, мають довгостроковий вплив.

Потреба в капіталі — виражена в грошовому еквіваленті потреба підприємства у грошових та матеріальних засобах, необхідних для виконання поставлених цілей та забезпечення фінансової рівноваги. Базою для класифікації форм потреби в капіталі є класифікація вихідних грошових потоків підприємства. Виникнення потреби в капіталі зумовлене незбігом у часі моменту здійснення грошових витрат та моменту надходження грошових коштів за продукцію, виробництво якої потягло за собою витрати.

Початкова ціна майна — ціна, з якої розпочинаються торги щодо продажу майна на аукціоні і яка обчислюється з урахуванням ринкової вартості майна, витрат, пов'язаних з його оцінюванням, зберіганням, транспортуванням та реалізацією.

Приєднання підприємств — форма реорганізації, яка передбачає приєднання всіх прав та обов'язків однієї або кількох юридичних осіб — правопередників до іншої юридичної особи — правонаступника. В результаті приєднання відповідні підприємства виключаються з державного реєстру та втрачають свій юридичний статус. Головна різниця між злиттям і приєднанням полягає в тому, що в разі злиття всі майнові права та обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі одного підприємства, яке є

новоствореним, а в разі приєднання — на балансі такого, що вже функціонує на момент прийняття рішення про приєднання, підприємства.

Прийняття рішення - розумовий процес, який охоплює всю діяльність щодо вирішення тієї чи іншої проблеми (завдання); ітеративна процедура, кожен цикл якої включає ряд послідовних етапів.

Примусова ліквідація підприємства — це процедура ліквідації неспроможного підприємства, яка здійснюється за рішенням арбітражного суду (як правило, у процесі провадження справи про банкрутство).

Принципи менеджменту - правила здійснення управління: науковість і мистецтво; функціональна спеціалізація і універсалізація; єдність прав і відповідальності; цілеспрямованість, послідовність управлінських дій; максимальне залучення виконавців у процес прийняття рішень; змагальність.

Приховані резерви — це частина капіталу підприємства, яка жодним чином не відбита в його балансі. Розмір прихованих резервів в активній стороні балансу дорівнює різниці між балансовою вартістю окремих майнових об'єктів підприємства та їх реальною (вищою) вартістю.

Пролонговані кредити — кредити, за якими строк дії кредитного договору продовжений та змінені його умови з огляду на об'єктивні причини, що зумовили несвоєчасне повернення позики.

Прострочені кредити — кредити, що не повернені установам банку чи іншим позичальникам у визначений термін внаслідок фінансових ускладнень, що виникли в позичальника.

Професіоналізація управління - об'єктивна потреба і необхідність, обумовлена складністю і масштабами життєдіяльності організацій в умовах економічної невизначеності, тенденція розвитку управління, фактор підвищення ефективності управління.

Процес управління - послідовність дій, з яких формується вплив суб'єкта на об'єкт.

Процесуальна концепція мотивації – теоретичні погляди, побудовані на врахуванні того, як людина розподіляє свої зусилля в процесі діяльності і як

вибирає конкретний вид поведінки.

Р

Регламентация - частина організації процесу управління, пов'язана з розробкою і встановленням правил з регулювання порядку проведення якої роботи або діяльності.

Регулювання - функція управління, що забезпечує підтримку внутрішньої стабільності, усунення відхилень у тих процесах, які визначають саме існування системи, її цілісність і будова.

Реєстр вимог кредиторів — список, до якого розпорядник майна включає визнані боржником або арбітражним судом грошові вимоги кредиторів. Реєстр вимог має містити всі визнані судом вимоги кредиторів; відомості про кожного кредитора; розмір вимог за грошовими зобов'язаннями чи зобов'язаннями щодо сплати податків і зборів за кожним кредитором; черговість задоволення кожної вимоги. Реєстр затверджується арбітражним судом на попередньому засіданні.

Реєстр неплатоспроможних підприємств — це документ, до якого вносяться відомості про неплатоспроможні підприємства та інформація про їх фінансово-економічний стан на час внесення до реєстру.

Режим фінансового оздоровлення комерційного банку — система не-примусових та примусових заходів впливу на комерційний банк, спрямованих на збільшення обсягу капіталу до необхідного рівня протягом визначеного НБУ періоду з метою відновлення ліквідності й платоспроможності та усунення порушень, які призвели комерційний банк до збиткової діяльності або скрутного фінансового стану, а також наслідків цих порушень. Комерційний банк переводиться в режим фінансового оздоровлення відповідно до постанови Правління НБУ за наявності підстав, підтверджених висновками системи банківського нагляду та відповідного регіонального управління НБУ.

Реорганізація підприємства — це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох. Найпоширенішими формами реорганізації є

злиття, приєднання, поділ, виокремлення, перетворення.

Реструктуризація активів — санаційні заходи, пов'язані зі зміною структури та складу активної сторони балансу (нерідко ці зміни супроводжуються також змінами у складі й структурі пасивів).

Реструктуризація підприємства — це здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Ресурси - засоби, цінності, запаси, які використовуються в досягненні результату.

Рефінансування дебіторської заборгованості — це форма реструктуризації активів, яка полягає в переведенні дебіторської заборгованості в інші, ліквідні форми оборотних активів: грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення тощо. До основних форм рефінансування дебіторської заборгованості належать факторинг, форфейтинг, облік векселів.

Ризик - можливість настання подій з негативними наслідками в результаті певних рішень або дій.

Ринок - сфера товарного обігу, де формуються попит, пропозиція, ціна на товари.

Розвиток - сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнювальних життєстійкості системи, її здатність чинити опір руйнівним діям зовнішнього середовища.

Розвиток менеджменту - динамічний процес, що характеризується вдосконаленням всіх основних його характеристик і відображає зростання його ефективності.

Розподільний баланс — це баланс підприємства, що реорганізується, на день припинення його діяльності, в якому окремими рядками відбиваються активи і пасиви, розподілені між ним і підприємствами- правонаступниками. У

такому балансі відбивається частка майна, вимог та зобов'язань, яка передається підприємствам, що утворюються в результаті поділу чи виокремлення. У цьому балансі відбиваються баланси новостворених підприємств на момент початку їх господарської діяльності.

Розпорядник майна — фізична особа, на яку в установленому порядку покладаються повноваження щодо нагляду і контролю за управлінням та розпорядження майном боржника на період провадження у справі про банкрутство. Повноваження розпорядника майна припиняються з дня затвердження арбітражним судом мирової угоди, призначення керуючого санацією або ліквідатора.

Роль менеджера - позиція менеджера, яка визначає спосіб поведінки і ефективність його діяльності. Залежить від особистості менеджера, його освіти, досвіду, авторитету, стилю, посади (повноважень), типу організації.

С

Санатор — фізична або юридична особа, яка має намір узяти (або бере) фінансову чи іншого роду матеріальну участь у санації підприємства, що перебуває у фінансовій кризі.

Санаційна спроможність — це сукупність фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації. До загальних передумов санаційної спроможності відносять наявність у підприємства потенціалу для майбутньої успішної діяльності.

Санаційний аудит — поглиблений аналіз фінансово-господарського стану підприємств, який здійснюється на підприємствах, що перебувають у фінансовій кризі. Основна його мета — оцінити санаційну спроможність господарської структури, визначивши глибину фінансової кризи та причини її виникнення, виявивши можливості подолання кризи та провести експертизу наявної санаційної концепції. Санаційний аудит здійснюють незалежні аудиторські фірми.

Санаційний прибуток — це прибуток, який виникає внаслідок викупу

підприємством власних корпоративних прав (акцій, часток) за курсом, нижчим від номінальної вартості цих прав, або в результаті їх безкоштовного передання до анулювання, а також у разі одержання підприємством безповоротної фінансової допомоги, зокрема в результаті списання кредиторської заборгованості.

Санація балансу — покриття засвідчених у балансі збитків на основі одержання санаційного прибутку. Основними фінансовими джерелами санації балансу є емісійні доходи, одержані в результаті зменшення (збільшення) статутного капіталу підприємства; резервні фонди; безповоротна фінансова допомога власників, кредиторів та інших зацікавлених в успішній діяльності підприємства осіб.

Санація підприємств — комплекс послідовних, взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на виведення господарюючого суб'єкта з кризи і відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді.

Санкція - реакція повноважного органу на порушення порядку чи невиконання зобов'язань, акт покарання, передбаченого системою відповідальності.

Система - безліч взаємодіючих елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, цілісне утворення підсистем.

Система методів управління - сукупність способів організаційних, економічних і соціально-психологічних способів впливу на людину.

Система раннього попередження та реагування — це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики та шанси, які можуть вплинути на підприємство як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. Система виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для існування підприємства чи втрати потенційних шансів. Вона є одним із інструментів контролінгу.

Система роботи з кадрами - сукупність логічної і організаційної взаємопов'язаних дій, що забезпечують реалізацію цілей кадрової політики.

Система управління - сукупність дій, що визначають реальність управлінської діяльності.

Система цілей - упорядкована сукупність взаємопов'язаних цілей (загальних і специфічних) соціально-економічної системи.

Ситуація - стан керованої системи, що оцінюється щодо мети.

Способи моральної мотивації - способи впливу на людей, що мають у своїй основі норми, принципи, правила поведінки і саме людську поведінку, а також почуття і судження, пов'язані з відносинами один з одним і з громадськими цілями.

Спрощена процедура банкрутства — альтернативна до діючого порядку процедура банкрутства підприємства, яка передбачає примусове створення на базі майна банкрута відкритого акціонерного товариства з подальшим продажем акцій на відкритих торгах. Кошти, одержані від продажу акцій новоствореного акціонерного товариства, спрямовуються на задоволення вимог кредиторів відповідно до встановленої законодавством черговості. Ця процедура була передбачена Указом президента України в 1998 році, але не знайшла поширення у практиці провадження справ про банкрутство.

Стабілізаційна позика — позика, яка може надаватись НБУ комерційному банку на визначений Правлінням НБУ строк для оперативного забезпечення його платоспроможності і ліквідності та підтримання виконання заходів фінансового оздоровлення. Стабілізаційна позика може надаватися лише за умови її забезпечення заставою високоліквідними активами комерційного банку або під гарантію чи поручительство інших фінансове стабільних банків.

Статутний фонд (статутний капітал, номінальний капітал) — сукупність вкладів (у грошовому виразі) учасників (власників) у майно підприємства для забезпечення його діяльності в розмірах, визначених установчими документами. Отже, це сума вкладів власників підприємства в його активи за номінальною вартістю відповідно до засновницьких документів, тобто сума капіталу, у межах

якої засновники підприємства (АТ, ТОВ) несуть матеріальну відповідальність перед його кредиторами.

Стиль управління - комплексна характеристика управління, що відображає розподілу пріоритетів у прийнятті рішень, а також способи впливу з метою отримання необхідних результатів.

Страйк - організоване, масове або колективне припинення роботи або зміна її порядку з метою реалізації висунутих вимог.

Стратегічна програма - сукупність взаємоузгоджених, розрахованих на перспективу рішень з основних напрямів діяльності та розвитку організації, і визначають її внутрішнє і зовнішнє поведіння.

Сутність - характеристики, що виражають об'єктивні, необхідні і відносно стійкі внутрішні зв'язки, властиві даному предмету і об'єднуючі воедино його різні сторони.

Т

Тенденції — напрямок і траєкторія розвитку соціально-економічної системи та її компонентів в часі і просторі.

Технологія управління - комплекс послідовно здійснюваних операцій, прийомів, методів формування та здійснення впливу на керований об'єкт.

Тип управління - одиниця в типології менеджменту; управління, що володіє істотними якісними ознаками, наприклад управління проектом, управління за результатами та ін.

Типи організації управління - лінійний, функціональний, лінійно-функціональний (штабний), матричний, програмно-цільовий та ін.

Типологічні характеристики менеджменту - найбільш важливі, відмінні властивості та якості управління, що дають підставу віднести до того чи іншого типу менеджменту.

Товариство з додатковою відповідальністю (society with additional responsibility) – господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його

недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково-кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Товариство з обмеженою відповідальністю (company limited liability) – господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном.

Товарна продукція - це загальна вартість усіх видів готової продукції, робіт та послуг виробничого характеру, що буде підготовлена до реалізації. Включає готову продукцію, послуги, ремонтні роботи, капітальний ремонт свого підприємства, напівфабрикати і запчастини на сторону, капітальне будівництво для власних непромислових господарств.

Точка беззбитковості - це комбінація продажів і витрат, що дасть ситуацію без прибутку, без втрат, а також відома як Беззбитковість продажів. Він досягається тоді, коли загальний дохід дорівнює загальним витратам - рівень продажів, при якому ви не отримуєте прибуток і не отримуєте збитків.

Точка беззбитковості суб'єкта підприємницької діяльності - обсяг доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває умовно-постійні та змінні витрати.

Точка ліквідації суб'єкта підприємницької діяльності - обсяг доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває лише власні умовно-постійні витрати.

Точка мінімальної рентабельності суб'єкта підприємницької діяльності - обсяг доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває не лише загальні витрати, але й забезпечує віддачу на вкладений капітал.

Трансферт інновацій - законодавче дозволене право на передачу нововведень іншим суб'єктам інноваційної діяльності.

У

Угода - правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між працівниками та роботодавцями.

Узгодження - вибір необхідних дій, їх комбінування, визначення послідовності, коректування.

Узгодження методології та організації управління - забезпечення злагодженості й організованості в управлінні за рахунок розуміння шляхів, засобів і можливостей досягнення цілей.

Управління - цілеспрямований вилив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей.

Управління проектом - тип управління, що вимагає певної комбінації всіх його параметрів: структури системи управління, розподілу функцій, механізму управління.

Управління розвитком - вплив на процеси змін, придбання нової якості і збільшення потенціалу, що визначають стійкість і життєдіяльність соціально-економічної системи.

Управління функціонуванням - підтримка життєдіяльності, збереження режиму; реалізація всіх виробничих функцій, що визначають діяльність організації в рамках досягнутої якості.

Управлінська праця - вид професійної діяльності, пов'язаний із забезпеченням узгодженості діяльності людей, функціонуванням та розвитком соціально-економічної системи.

Управлінське рішення - процес і акт вирішення проблеми (протиріччя) у спільній діяльності людей, що ведуть до досягнення мети.

Ф

Фактор- причина, джерело впливу на систему, що визначає її стан.

Фактори ефективного контролю - здатність відображати і підтримувати цілі і наміри; вимір та оцінювання дій, етапів, процесів; своєчасність, об'єктивність і гнучкість; доступність проведення та економічність та ін.

Фактори ефективності рішення - наукові підходи; інформація; методи аналізу, прогнозування, моделювання та обґрунтування; структуризація проблеми і побудова дерева цілей; забезпечення порівнянності варіантів рішень і правової обґрунтованості прийнятого рішення; відповідальність і мотивація; механізм реалізації рішення.

Факторинг — операція з перевідступлення першим кредитором прав

вимоги боргу третьої особи другому кредитору (фактору) з попередньою або наступною компенсацією вартості такого боргу першому кредитору.

Фінансова криза на підприємстві — це кінцева стадія не прогнозованого процесу втрати (під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів) потенціалу розвитку, у ході котрого структура капіталу та ліквідність підприємства погіршується настільки, що це загрожує його подальшому існуванню.

Фінансова рівновага — стан фінансів підприємств, за якого грошові надходження дорівнюють потребі в капіталі для виконання поточних платіжних зобов'язань суб'єктів господарювання або перевищують її.

Фінансова санація — покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Функціональна структура управління - організація управління, за якої кожний орган управління або виконавець спеціалізуються на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій).

Функціонування - підтримку життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики системи.

Ц

Цілісний майновий комплекс — господарський об'єкт із завершеним циклом виробництва продукції (робіт, послуг). Цілісними майновими комплексами можуть бути структурні підрозділи підприємств (цехи, виробництва, дільниці тощо), які виокремлюються в установленому порядку в самостійні об'єкти у разі реорганізації підприємства з подальшим складанням розподільного балансу.

Ціна (price) – це грошовий вираз вартості товару, або сума грошей, за яку покупець згоден товар купити а виробник – продати. В умовах ринкової економіки ціна є одним із найважливіших показників, що значно впливає на фінансове становище підприємства.

Цінність інформації - показник оцінки значимості інформації, отриманої суб'єктом інформації.

Ч

Чиста маржа прибутку - співвідношення порівняння чистого прибутку після оподаткування та доходу.

Чистий дисконтований дохід – це накопичений дисконтований ефект за розрахунковий період, ЧДД залежить від норми дисконту Е.

Чистий дохід (чистий прибуток) - залишився залишок від прибутку та прибутку після всіх витрат, витрат та резервів на амортизацію та ймовірні збитки. Операційний прибуток за вирахуванням податків та відсотків.

Чистий дохід - загальний дохід (виручка) від реалізації продукції за вирахуванням непрямих податків.

Я

Якість управління - комплекс характеристик управлінської діяльності, що оцінюється за критеріями її успіху у досягненні мети.

Якості лідера - освіта, культура, професійна кваліфікація, життєвий досвід, ставлення до людей, життєва позиція, самоорганізація та ін.

V. ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ

1. Андрійчук В.Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва. Економіка АПК. 2005. №5. С.52-63.1.
2. Антикризисное управление: учебник для студ. вузов, обучающихся по эконом. спец. / Под ред. Э.М. Короткова. - М. : ИНФРА-М, 2001. 432 с.
3. Антикризисное управління підприємством [Навч. посібник] / Портна О.В., Єршова Н.Ю., Юр'єва І.А.– Видавництво «Магнолія 2006», 2018. 283 с.
4. Антикризисное управління: навч.-мет. посіб. для самостійної роботи / уклад. Птахіна О.М.; Держ. закл. „Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка, – Старобільськ : Видво ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2017. – 164с.
5. Антикризисное управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. - : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. – 252 с.
6. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств: навч. посіб.: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
7. Бердар М.М. Фінансова стратегія стійкого розвитку підприємства і підходи до її обґрунтування. Економіка та держава. 2015. № 9. С. 52-55.
8. Біловол Р.І. Діагностика кризи як основа забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2019. № 20. С. 123–127. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/17.pdf
9. Белай С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія / С.В. Белай. Х. : Вид-во НАНГУ, 2015. – 349 с.
10. Бондарчук М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством (з перекладом тем англійською мовою): Навч. посіб. / М.К. Бондарчук, І.В. Алексеев І. В. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. - 268 с.
11. Борзенко В.І. Антикризисное управління: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка.І С., 2016. 232 с.
12. Бугай В. З., Оніпко А. Д. Характерні риси та діагностика фінансової

кризи. Економічний простір. 2019. № 142. С. 101–111.

13. Бугас Н.В., Костюк Г.В. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. №2.

14. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: ЦУЛ. – 2013. – 504 с.

15. Верменко А. Ю. Світоглядно-мотиваційні виміри сучасної соціально-екологічної кризи [Текст]: монографія. Національний університет біоресурсів і природокористування України. - К.; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2013. – 136 с.

16. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2018. № 12(1). С. 250-255. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12%281%29__62

17. Воронкова Т.Є., Рибальченко Н.П. Банкрутство підприємства та шляхи його подолання. Міжнародний науковий журнал Інтернаука, 2017, 2 (2): 39-43.

18. Гальчинський А. Криза і цикли світового розвитку [Текст]: научное издание. – К. : [б. и.], 2009. – 392 с.

19. Городня Т.А., Корнієнко А.О. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Електронне наукове фахове видання: Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 19. С.154-157 URL: <http://globalnational.in.ua/archive/19-2017/32.pdf> (дата звернення: 22.03.2021)

20. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.

21. Дані Організації економічного співробітництва та розвитку URL: <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/international-organizations/oesr> (дата звернення: 22.03.2021)

22. Дані Світового банку: URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 23.03.2021)

23. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи [Текст]: научное издание / Я. А. Жаліло [та ін.] ; Національний інститут стратегічних досліджень. - К.: НІСД, 2009. – 142 с.

24. Жадан Т.А., Мелець О.В., Якименко-Терещенко Н.В. Банкрутство підприємства: Сутність поняття та основні ризик-фактори його виникнення. Інфраструктура ринку. 2019. № 37. URL:http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/36.pdf (дата звернення: 27.03.2021)
25. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник. / І.М. Зеліско. – К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2015. – 320с.
26. Іщенко Н. А. Діагностика ймовірності банкрутства підприємства та шляхи його стабілізації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: збірник наукових праць. Кропивницький: ЦНТУ. 2017. № 31. С. 256–265.
27. Карпець О.С., Слинько О.Ю. Удосконалення моделі фінансової санації підприємства з використанням імітаційного моделювання. Молодий вчений. 2017. № 11. С. 1175–1181.
28. Кириченко О. П., Дранко С. В. Методи та моделі діагностики ймовірності банкрутства підприємства. Молодий вчений. 2016. № 2. С. 49–52.
29. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року №2597- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597> (дата звернення: 28.03.2021).
30. Косова Т.Д. Фінансовий аналіз: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 440 с.
31. Коцеруба Н.В. Внутрішньогосподарський облік за центрами відповідальності у системі антикризового управління підприємством торгівлі. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. Ч. 2011. №4. С. 350-356 URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.pdf (дата звернення: 24.03.2021)
32. Коцеруба Н.В. Оцінка операційних та фінансових ризиків у торгівлі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету: науковий журнал К. 2014. №3 (95). С. 123-134 URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.2014_3_11.pdf (дата звернення:

24.03.2021)

33. Кризис аграрной отрасли. Пути к ее возрождению и развитию [Текст]: материалы международной научно-практической конференции 8 июля 2000 года / Ред. кол.: Н.Ф. Лавриненко. - К. : [б. и.]. - 2000. - 184 с.

34. Кульчий І.О. Антикризове управління: навчальний посібник / І.О. Кульчий. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.

35. Ліндер Є. Еволюція моделей оцінки ймовірності банкрутства. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2016. № 1. С. 125–129.

36. Ліснічук О. А. Основні складові механізму санації підприємств України. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 339-345. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_4_65

37. Ліснічук О. А. Розробка моделей діагностики банкрутства українських підприємств за допомогою дискримінантного аналізу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 10. С. 251-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_10_57

38. Ліснічук О.А. Діагностика розвитку кризових явищ на підприємстві. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». 2012. №5(15). 120-126 с.

39. Мелеганіч Г. Антикризове управління: навчально-методичні рекомендації / Г. Мелеганіч; Ужгород. нац. ун-т. – Ужгород, 2015. – 48 с.

40. Мельник О. І., Мочалова Т. В., Вrabіє Н. В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. Modern economics. 2018. № 12. С. 146–151.

41. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. Теорія та практика державного управління. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-2/doc/1/03.pdf> (дата звернення: 23.03.2021)

42. Основні завдання Мінекономіки у сфері сільського господарства. 2020. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/pro-nas/misiya-ta-strategiya> (дата звернення:

24.03.2021)

43. Офіційний сайт ВРУ. URL: [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) (дата звернення: 25.03.2021)

44. Офіційний сайт Державної служби статистики: URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2021)

45. Офіційний сайт комітету ВРУ з питань бюджету URL: <http://budget.rada.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2021)

46. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

47. Положення про Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/838-2019-%D0%BF>

48. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. Ефективна економіка 2015 № 11 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597>

49. Приймук О., Салієнко О. Діагностика фінансового стану та підвищення рентабельності підприємства. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. 2016. Вип. 36. С. 223-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_36_26

50. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 30 червня 1999 р. (редакція від 11.08.2013р.) // URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.

51. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства: Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2016 р. №14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>

52. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого

передбачається на умовах фінансової самокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара: Наказ Міністерства фінансів України від 14.07.2016 р. № 616. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16>

53. Програма стимулювання економіки для подолання наслідків covid-19: «Економічне відновлення» 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/07.2020/programa.pdf>

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

55. Реалії економічної кризи: чи є підстави для оптимізму? [Текст]: научное издание / Я. А. Жаліло [та ін.] ; Національний інститут стратегічних досліджень. - К.: НІСД, 2009. – 124 с.

56. Романець О. Сутність та зміст державного регулювання аграрної сфери економіки. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 5. 2011. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>

57. Рудика В.І., Великий Ю.М., Зьома О.Д. Економічна сутність поняття «банкрутство»: причини виникнення та наслідки на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2018. №18. С. 127-133.

58. Рябченко В. І. Технократизм і доля українського села [Текст] : Занепад сучасного села як системна криза українського соціуму: соціально-філософський аналіз проблеми. Інститут вищої освіти АПН України. - К. : Знання України, 2006. – 76 с.

59. Сак Т.В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. №2. С. 66–74. URL: <https://echas.eenu.edu.ua/index.php/echas/article/view/450/377>

60. Самойленко, А., Рисцов І. Моделі ідентифікації стійкості фінансового

стану підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2018. № 15. С. 611–621.

61. Самоменеджмент та самоактуалізація в екстремальних та кризових станах [Текст]: навчально-методичний посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад. В. І. Вус. – К. : НУБіП України, 2013. – 108 с.

62. Сільське господарство України: криза та відновлення [Текст] : научное издание / За ред. Ш. фон Крамона-Таубаделя, С. Дем'яненка, А. Куна. – К. : КНЕУ, 2004. - 207 с.

63. Суханова А.В., Довган Ю.Я. Вплив чинників на конкурентоспроможність підприємства. Журнал Київського університету ринкових відносин: «Економіка, бізнес-адміністрування, право» Випуск №5(5). 2018. С. 130-138 URL: <https://joannasikora.files.wordpress.com/2018/06/e28496-5.pdf>

64. Суханова А.В. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень. Електронний журнал «Інфраструктура ринку». 2019. № 32. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/35.pdf

65. Суханова А.В. Основні стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародний науковий електронний журнал ЛОГОС. ONLINE. 2019. №4 (Грудень) EOI <http://eoi.citefactor.org/10.11232/2663-4139.04.20>

66. Томчук О. Ф. Оцінка фінансової стійкості – важлива характеристика фінансового стану підприємства. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2015. № 12(2). С. 240–250.

67. Федорова В. А. Моделі діагностики кризового стану підприємства / В. А. Федорова, О. Р. Васковська // Економічний простір. - 2016. - № 112. - С. 186-195. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2016_112_20

68. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників [Текст] / Пер. з англ. Роберт Хіт, Р.Л. Ткачук, С.М. Рябчук, Н.І. Мішеніна. – К. : Всеуито : Наукова думка, 2002. - 566 с.

69. Хохлов М.П., Подимаило М.В. Аналіз існуючих підходів і методів

фінансової діагностики ймовірності банкрутства. Електронне наукове фахове видання: Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 7. С.154-157. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/35.pdf (дата звернення: 01.04.2021).

70. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6121> (дата звернення: 05.04.2021).

71. Черненко В.А. Антикризове управління: підручник і практикум для академічного бакалаврату / В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. — М.: Видавництво Юрайт, 2015. — 409 с.

72. Яблонська А.С. Діяльність арбітражних керуючих: нормативне врегулювання та необхідність законодавчого вдосконалення. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_4793 (дата звернення: 27.03.2021)

73. Bedrinets M. D. Financial Management in Small Business: Teach. manual / M. D. Bedrinets, A. V. Surzhenko. - K.: "Center for Educational Literature", 2016. - 352 pp.

74. Bedrinets M.D., Deneha T.M. Controlling in the system of financial anti crisis management of the enterprise URL: <http://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C-%D0%A3%D0%94%D0%A4%D0%A1%D0%A3-%E2%84%96-22018.pdf>

75. Bedrinets M., Lisnichuk O., Ananieva Yu. The Formation of the Risk Controlling System in the Enterprise. International Journal of Advanced Biotechnology and Research. 2019. Special Issue 1. P. 620–630.

76. Gora M.I. Financial strategy as one of the main functions of financial controlling. Materials of scientific and practical internet conference of students, postgraduates and young scientists. 2017. URL:

https://www.researchgate.net/profile/Sylantyev_Sergiy/publication/322129899.

ДОДАТКИ

Додаток 1.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р. Форма №1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8 272	667
первісна вартість	1001	21 218	6 177
накопичена амортизація	1002	(12 946)	(5 510)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	70 956	38 639
Основні засоби	1010	1 024 968	37 209
первісна вартість	1011	1 953 547	108 559
знос	1012	(928 579)	(71 350)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 688 475	2 688 475
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	44 548	22 648
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	3 837 219	2 787 638
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 992 514	194 200
Виробничі запаси	1101	102 987	4 565
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0

Товари	1104	2 889 527	189 635
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	76 000	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 803 543	1 518 097
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	486 916	270 139
з бюджетом	1135	183 407	54 444
у тому числі з податку на прибуток	1136	343	365
з нарахованих доходів	1140	2 637	779 379
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	338 619	4 001 444
Поточні фінансові інвестиції	1160	149 783	146 974
Гроші та їх еквіваленти	1165	547 695	3 667
Готівка	1166	143 414	0
Рахунки в банках	1167	404 281	3 667
Витрати майбутніх періодів	1170	20 818	9 558
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	100 347	119 283
Усього за розділом II	1195	6 702 279	7 097 185
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	10 539 498	9 884 823

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	779	729
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	202	155
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 207 206	-2 632 994
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-2 206 225	-2 632 110
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1 818 262	1 534 111
Інші довгострокові зобов'язання	1515	866 395	730 695
Довгострокові забезпечення	1520	91 435	5 229
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	91 435	5 229
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 776 092	2 270 035
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	78 307	0

Векселі видані	1605	51 938	51 438
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 454 667	3 123 928
товари, роботи, послуги	1615	6 659 825	1 619 313
розрахунками з бюджетом	1620	26 440	277
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	6 309	764
розрахунками з оплати праці	1630	44 641	5 174
одержаними авансами	1635	192 732	144 247
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	27 339	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	427 433	5 301 757
Усього за розділом III	1695	9 969 631	10 246 898
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	10 539 498	9 884 823

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27 408 606	23 553 489
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(21 960 669)	(19 440 975)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	5 447 937	4 112 514
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	459 881	281 875
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(231 956)	(183 733)

Витрати на збут	2150	(4 224 297)	(3 759 848)
Інші операційні витрати	2180	(291 369)	(81 851)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190	1 160 196	368 957
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	244 091	115 997
Інші доходи	2240	922 463	78 854
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(594 927)	(464 268)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(2 137 908)	(99 083)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	457
збиток	2295	(406 085)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-145	-248
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	209
збиток	2355	(406 230)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415	0	0

підприємств			
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-406 230	209

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	453 458	233 656
Витрати на оплату праці	2505	666 707	626 234
Відрахування на соціальні заходи	2510	246 550	230 349
Амортизація	2515	214 815	190 538
Інші операційні витрати	2520	3 166 092	2 744 655
Разом	2550	4 747 622	4 025 432

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000

Додаток 3.

Підприємство <u>ДП "Рогатинське лісове господарство"</u> (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
	за ЄДРПОУ	2019	01 01
		22192916	

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за Рік 2018 р.

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	27 843	28 639
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	147	50
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на лоточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	292	81
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(11 138)	(11 841)
Праці	3105	(7 559)	(6 568)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(2 066)	(1 790)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(7 241)	(6 297)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(38)	(8)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(3 667)	(3 462)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(3 536)	(2 827)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(242)	(291)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	36	1 983
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивидендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(382)	(1 617)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-382	-1 617
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу*	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-346	366
Залишок коштів на початок року	3405	402	36
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	56	402


 Керівник
 Головний бухгалтер

ІТТ Бечкало Ігор
 Іванович

ДІТ Боянівська
 Богдана
 Богданівна

Бечкало Ігор Іванович

Боянівська Богдана Богданівна

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	(71)	-	-	-	-	(71)
Придбання (продаж) контрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом зміни у капіталі	4295	-	-	(71)	-	20	-	-	(51)
Залишок на кінець року	4300	1 589	-	505	-	56	-	-	2 150

Керівник

Головний бухгалтер



ІП Бечкало Ігор
Іванович

ІП Боянівська
Богдана
Богданівна

Бечкало Ігор Іванович

Боянівська Богдана Богданівна

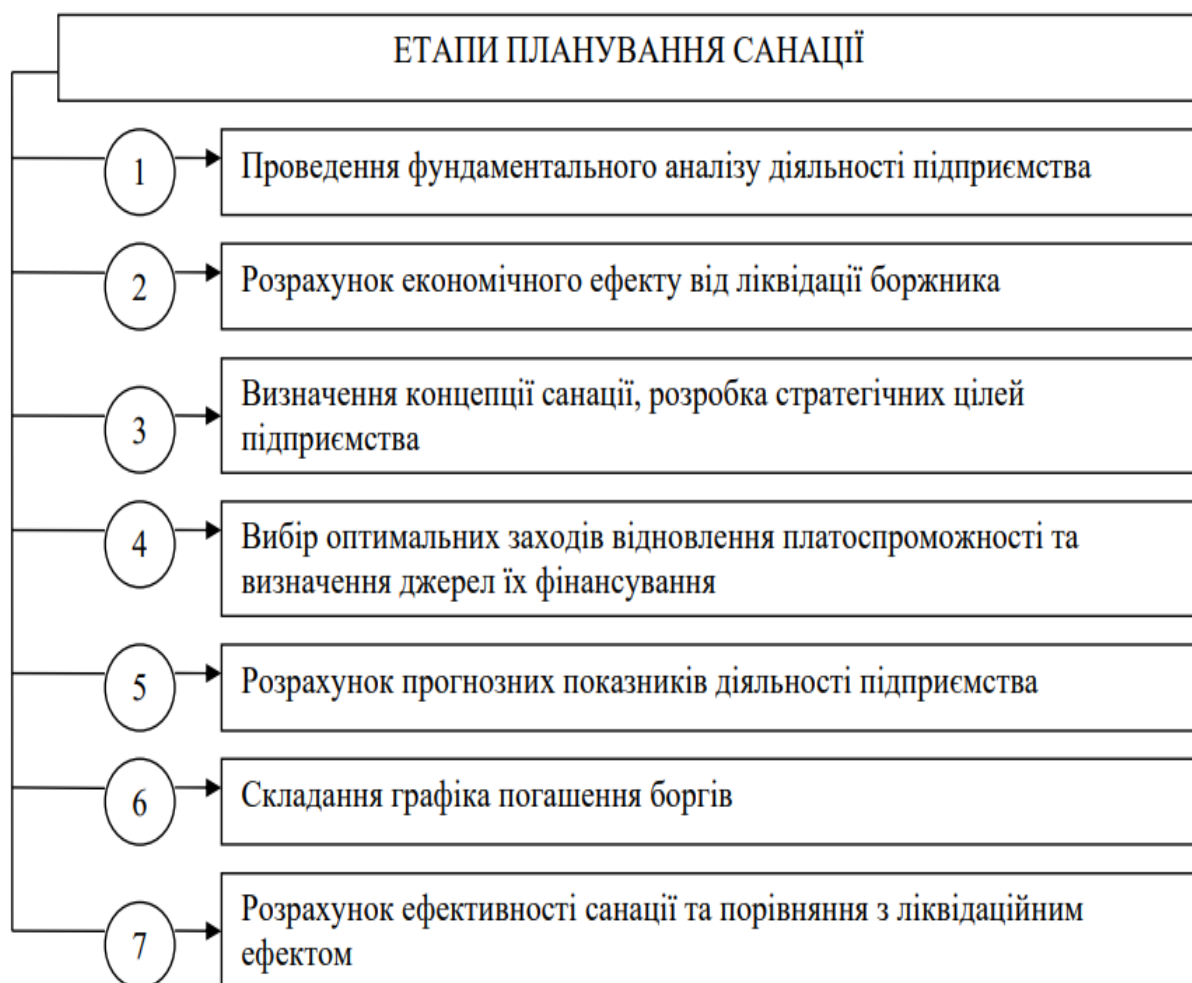


Рис. 1. Етапи планування санації підприємства

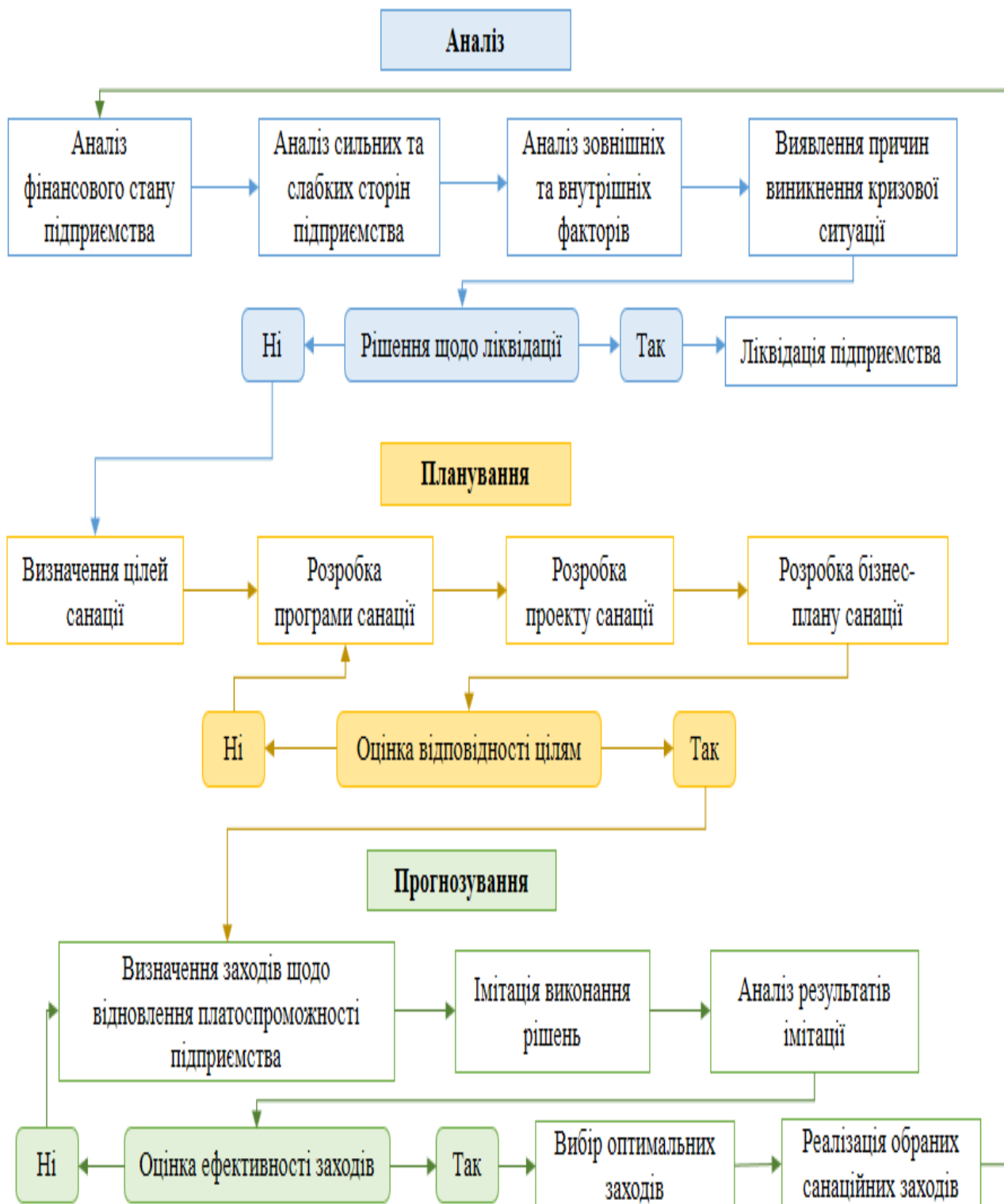


Рис. Етапи фінансового оздоровлення підприємства

Оцінка майнового стану підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Джерело інформації	Теоретично достатнє значення
1. Вартість всього майна	Підсумок балансу по активу або пасиву	Ф.№1, р.1300 або р.1900	Вартість майна повинна зростати порівняно з попередніми періодами
2. Вартість власних коштів підприємства	Вартість власного капіталу підприємства	Ф.№1, р.1495	Вартість власного капіталу повинна зростати порівняно з попередніми періодами
3. Вартість власних оборотних коштів	Різниця між вартістю оборотних активів і поточних зобов'язань підприємства	Ф.№1, р.1195 – р.1695	Вартість власних оборотних коштів повинна зростати порівняно з попередніми роками
4. Коефіцієнт зносу	Відношення суми зносу до первісної вартості ОВФ	Ф.№1, р.1012 : р.1011	Зменшуватись і бути меншим 0,5
5. Коефіцієнт придатності	1 – коефіцієнт зносу	Ф.№1, 1 - р.1012 : р.1011	Збільшуватись і бути більшим 0,5

Оцінка фінансової стійкості підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Джерело інформації	Теоретично достатнє значення
1. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	Відношення суми зобов'язань по залученим і позиченим коштам до суми власних коштів	Ф.№1, (р.1595 + р.1695+ р.1700) : р.1495	Менше 1
2. Коефіцієнт автономії	Відношення суми власних коштів до підсумку по балансу	Ф.№1, р.1495 : р.1300 (1900)	Більше 0,5
3. Коефіцієнт маневреності власних коштів	Відношення суми власних оборотних коштів до суми власних коштів	Ф.№1, (р.1195 – р.1695) : р.1495	Якомога більший
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Відношення суми залученого капіталу до підсумку по балансу	Ф.№1, (р.1595 + р.1695 + р.1700) : р.1900	Менше 0,5
5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Відношення суми довго-строкових зобов'язань до суми довгострокових зобов'язань і власного капіталу	Ф.№1, р.1595 : (р.1595 + р.1495)	Зменшення коефіцієнта
6. Коефіцієнт фінансового левереджу	Відношення суми довго-строкових зобов'язань до суми власного капіталу	Ф.№1, р.1595 : р.1495	Менше 0,5
7. Показник заборгованості кредиторам	Відношення суми креди-торської заборгованості до суми активів	Ф.№1, р.1610+р.1615+р.1620+р.1625+р.1630 : р. 1300	Якомога менший

Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Джерело інформації	Теоретично достатнє значення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	Відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань	Ф.№1, (р.1165 + р.1160) : р.1695	Більше 0,2
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу	Відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської заборгованості, векселів одержаних, інших оборотних активів до поточних зобов'язань	Ф.№1, (р.1125 +...+ р.1165) : р.1695	Більше 0,7-0,8
3. Коефіцієнт покриття балансу	Відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань	Ф.№1, р.1195 : р.1695	Більше 2-2,5
4. Частка оборотних коштів у активах	Відношення суми оборотних коштів до підсумку по балансу	Ф.№1, р.1195 : р.1300	Збільшення
5. Частка запасів у поточних активах	Відношення суми запасів до поточних активів	Ф.№1, (р.1100 +...+ р.1110) : р.1195	—
6. Частка власних оборотних коштів у запасах	Відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів	Ф.№1, (р.1195 – р.1695) : (р.1100 + р.1110)	Більше 0,5

Оцінка прибутковості підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Джерело інформації	Теоретично достатнє значення
1. Рентабельність продаж	Відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації, помножене на 100%	Ф.№2, р.2190 : р.2000 x 100%	Більше 20%
2. Рентабельність операційної діяльності	Відношення прибутку від операційної діяльності до повної собівартості, помножене на 100%	Ф.№2, р.2190 : (р.2050 + р.2130 + р.2150 + р.2180) x 100%	Більше 20%
3. Рентабельність діяльності до оподаткування	Відношення прибутку від усіх видів діяльності до оподаткування до повної собівартості, помножене на 100%	Ф.№2, р.2290 : (р.2050 + р.2130 + р.2150 + р.2180) x 100%	Більше 20%
4. Рентабельність капіталу	Відношення прибутку від усіх видів діяльності до оподаткування до вартості активів, помножене на 100%	(р.2290, ф.№2) : р.1300, ф.№1 x 100%	Більше 20%

Оцінка ділової активності підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Джерело інформації	Теоретично достатнє значення
1. Загальна оборотність капіталу	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до підсумку по балансу	p.2000 (ф.№2) : p.1300 (ф.№1)	Збільшення
2. Оборотність готової продукції	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості готової продукції	p.2000 (ф.№2) : p.1103 (ф.№1)	Збільшення
3. Оборотність запасів	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості запасів	p.2000 (ф.№2) : p.1100 (ф.№1)	Збільшення
4. Оборотність дебіторської заборгованості	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості дебіторської заборгованості	p.2000 (ф.№2) : p.1125 + p.1130 + ... + p.1155 (ф.№1)	Збільшення
5. Середній строк обороту дебіторської заборгованості	Відношення вартості дебіторської заборгованості до виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг), помножене на 360 днів	p.1125 + p.1130 + ... + p.1155 (ф.№1) : p 2000 (ф.№2) x 360	Зменшення
6. Оборотність кредиторської	Відношення виручки від реалізації	p.2000 (ф.№2) : p.1615 (ф.№1)	Збільшення

заборгованості	продукції (товарів, робіт послуг) до вартості кредиторської заборгованості		
7. Середній строк обороту кредиторської заборгованості	Відношення вартості кредиторської заборгованості до виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг), помножене на 360 днів	p.1615 (ф.№1) : p.2000 (ф.№2) x 360	Зменшення
8. Фондовіддача необоротних активів	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості необоротних активів	p.2000 (ф.№2) : (p.1011 – p.1012) (ф.№1)	Збільшення
9. Оборотність власного капіталу	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості власного капіталу	p.2000 (ф.№2) : p.1495 (ф.№1)	Збільшення

ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА:

1. Двофакторна модель (модель економічного зростання, за якої валовий внутрішній продукт створюють лише праця і капітал (засоби виробництва). Ця модель є спрощеною, оскільки не враховує інші фактори економічного зростання, зокрема науково-технічний прогрес.):

$$C1 = - 0.387 - K_n * 1.0736 + K_z * 0.0579,$$

де K_n – показник поточної ліквідності (покриття), (Ф№1, р.1195:Ф№1, р.1695)

K_z – показник питомої ваги позикових засобів у пасивах підприємства. (Ф.№1, р.1595+р.1695): Ф№1, р.1900)

Якщо результат (С1) виявляється від'ємним, імовірність банкрутства невелика. Додатне значення С1 вказує на високу імовірність банкрутства.

Вагові коефіцієнти моделі враховують темпи інфляції, цикли макро- і мікроекономіки, а також рівні фондо-, енерго- і трудомісткості виробництва, продуктивності праці, податковий тягар, які в різні проміжки часу і для різних підприємств повинні піддаватися коректуванню. У силу цього дані такого прогнозування є суб'єктивними.

За двофакторною моделлю, якщо:

$X > 0,3$, то імовірність банкрутства велика;

$- 0,3 < X < 0,3$, то імовірність банкрутства середня;

$X < - 0,3$, то імовірність банкрутства мала;

$X = 0$, то імовірність банкрутства становить 50%.

Протягом досліджуваних років значення Х-показника за двофакторною моделлю менше $- 0,3$, що свідчить про низьку імовірність банкрутства підприємства. Проте у звітному році значення інтегрального показника Х зросло на 0,636 пункту, що свідчить про неістотне погіршення фінансового стану досліджуваного підприємства.

2. Модель Альтмана:

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + X_5,$$

де x_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів; ($X_1 =$ (ф. 1, р. 1195 – р. 1695) / ф. 1, р. 1300)

x_2 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів; ($X_2 =$ ф. 2, р. 2350 (2355) / ф. 1, р. 1300)

x_3 – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів; ($X_3 =$ ф. 2, р. 2290 (2295) / ф. 1, р. 1300)

x_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань; ($X_4 =$ ф. 1, р. 1495 / (ф. 1, р. 1595 + р. 1695))

x_5 – відношення чистого доходу до всього активів. ($X_5 =$ ф. 2, р. 2000 / ф. 1, р. 1300)

Для визначення ймовірності банкрутства порівнюється розрахований індекс із його критичним значенням.

Результати численних розрахунків за моделлю Альтмана показали, що узагальнюючий показник Z може приймати значення в межах $[-14; +22]$, при цьому підприємства, для яких $Z > 2,99$, попадають у число з низькою ймовірністю банкрутства, підприємства, для яких $Z < 1,81$, є безумовно фінансово неспроможними, а проміжок $[1,81; 2,70]$ складає зону з високою ймовірністю банкрутства.

3. Модель Ліса: є більш збалансованою, вона також акцентує увагу на рівень прибутковості діяльності та рентабельність активів підприємства, а також на структуру активів та джерел їх фінансування.

$$Z + 0.063X_1 + 0.092X_2 + 0.057X_3 + 0.001X_4,$$

де X_1 – оборотний капітал /сума активів; ($X_1 =$ Ф.№1, р.1195:Ф№1, р.1300)

X_2 – прибуток від реалізації /сума активів; ($X_2 =$ Ф.№2, р.21905:Ф№1, р.1900)

X_3 – нерозподілений прибуток/сума активів; ($X_3 =$ Ф.№1, р.1420:Ф№1,

p.1900)

X4 – власний капітал/позичковий капітал. ($X4 = \Phi.\text{№}1, p.1495:\Phi\text{№}1, p.1595+p.1695$)

В цій моделі граничне значення показника Z дорівнює 0,037.

4. Універсальна дискримінантна функція (модель Терещенка):

$$Z = 1.5X1 + 0.08X2 + 10X3 + 5X4 + 0.3X5 + 0.1X6,$$

де $x1$ – відношення грошових надходжень до зобов'язань; ($X1 = p. 2000$ (ф. 2) / $p. 1695$ (ф. 1))

$x2$ – відношення валюти балансу до зобов'язань; ($X2 = p. 1900$ (ф. 1) / $p. 1695$ (ф. 1))

$x3$ – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів; ($X3 = p. 2350$ (ф. 2) / $p. 1900$ (ф. 1))

$x4$ – відношення прибутку до виручки; ($X4 = p. 2350$ (ф. 2) / $p. 2000$ (ф. 2))

$x5$ – відношення виробничих запасів до виручки; ($X5 = p. 1100$ (ф. 1) / $p. 2000$ (ф. 2))

$x6$ – відношення виручки до основного капіталу ($X6 = p. 2000$ (ф. 2) / $p. 1900$ (ф. 1))

Можливі значення показника Z інтерпретуються так:

$Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство;

$1 < Z < 2$ – фінансова рівновага (фінансова стійкість) підприємства порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;

$0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

$Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

5. Модель Спрінгейта

$$Z = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4,$$

де $X1$ – оборотний капітал / сума активів; ($X1 = p. 1195$ (ф. 1) / $p. 1300$ (ф. 1))

1))

X_2 – прибуток до оподаткування + % до сплати / сума активів; ($X_2 = p. 2290$ (ф. 2) / $p. 1300$ (ф. 1))

X_3 – прибуток до оподаткування / короткострокові зобов'язання; ($X_3 = p. 2290$ (ф. 2) / ($p. 1695-1660$)(ф. 1))

X_4 – прибуток від реалізації / сума активів. ($X_4 = p. 2000$ (ф. 2) / $p. 1300$ (ф. 1))

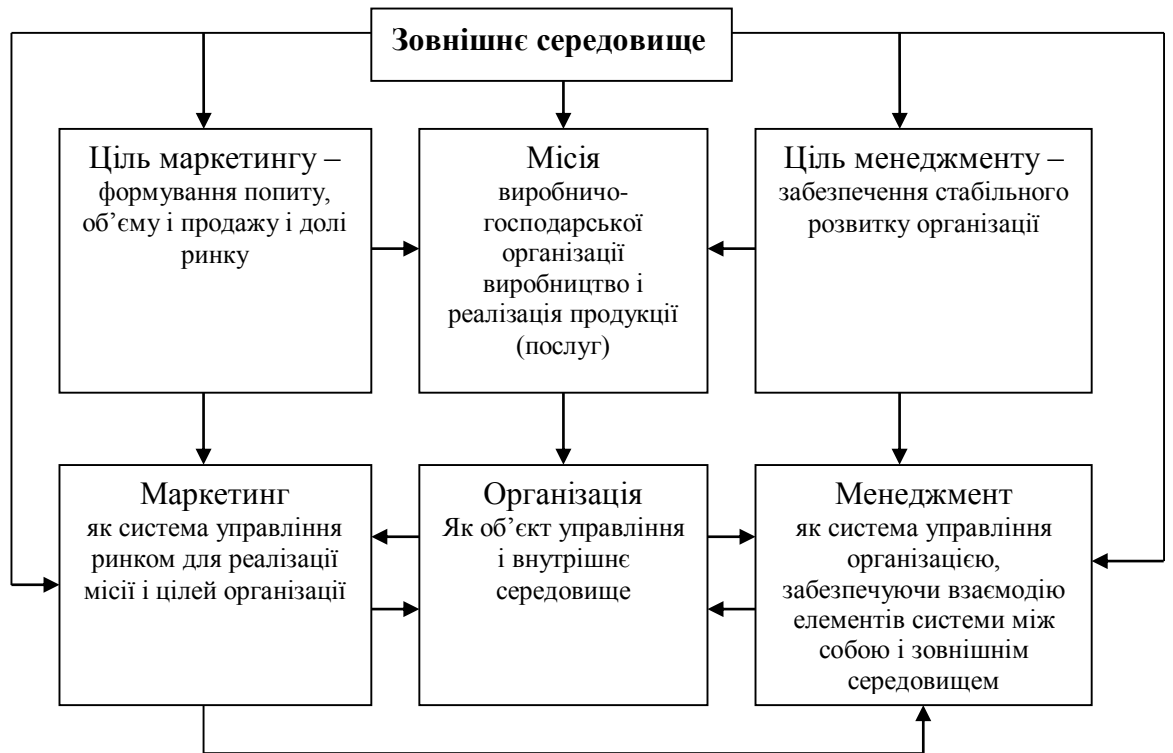
Якщо обчислений результат за моделлю Г. Спрінгейта є меншим за 0,862 – підприємство знаходиться в кризових умовах, має нестійкий фінансовий стан, якщо вище за 0,862, то криза йому не загрожує. Модель Г. Спрінгейта була створена для оцінювання кредитоспроможності підприємств США і Канади, тому її коефіцієнти наведені в доларах. На це необхідно звертати увагу при проведенні діагностики кризи.

СХЕМАТИЧНИЙ МАТЕРІАЛ З АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



Додаток 14.

Середовище підприємства	Досліджувані фактори
Міжнародне середовище	Економічні кризи в окремих регіонах і країнах Демографічні вибухи Соціальні конфлікти і війни в окремих регіонах світу Економічні явища, стихійні лиха Порушення міжнародна угод
Макроекономічне середовище	Соціально-економічна політика Науково-технічна і промислова політика Ресурсний потенціал країни Цінова і податкова політика Кредитно-грошова політика Митна політика Цивільне і комерційне законодавство
Мікроекономічне середовище	Характер конкурентного середовища Параметри попиту: стабільність і величина Характеристики споживачів (сегментація по групам) Кон'юнктура ринку ресурсів: сировинних, матеріальних, трудових, фінансових Конкурентні переваги і слабкі сторони конкурентів
Регіональне середовище (територіальне)	Динаміка особливих рис регіону, привабливих для бізнесу Динаміка інвестицій Рівень і характер зайнятості населення і динаміка її структури Рівень і динаміка добробуту населення Рівень розвитку інфраструктури



Додаток 16.

Види маркетингової діяльності	Види рішень
1. Аналіз і оцінка ринкових і маркетингових можливостей організації	<p>Оцінка і ранжування факторів маркетингового середовища, гальмуючих функціонування організації, їх нейтралізація</p> <p>Експертна оцінка ризику роботи на конкретних ринках, визначення границь ризику і умов невизначеності</p> <p>Оцінка можливих переваг організації в функціонуванні на реальних ринках</p>
2. Відбір цільових ринків	<p>Оцінка попиту і ймовірність освоєння ринку</p> <p>Формування потреби в продукті на нових сегментах ринку</p> <p>Оцінка негативних і позитивних факторів впливачих на формування цільових сегментів і умов їх освоєння</p>
3. Розробка комплексу маркетингу	<p>Вибір критеріїв інноваційних рішень по профілюючій продукції</p> <p>Вибір методів оцінки рівня цін</p> <p>Вибір коштів і методів управління процесом виведення товарів на ринки і їх просування до споживача</p> <p>Вибір коштів і методів управління збутом продукції</p> <p>Вибір коштів і методів надання фірми́них послуг (сервісу)</p> <p>Оцінка ефективності комунікацій, коштів і методів рекламної компанії</p>
4. Розробка і реалізація маркетингових програм	<p>Обґрунтування антикризових програм організації, стратегічних і тактичних планів, бізнес - плана</p>

Додаток 17.

Ознака	Види стратегії
1. Маркенгове середовище	Інтеграційні стратегії: макроекономічна; зонішньоекономічна; регіональна; виробнича і не виробнича сфери; міжгалузєва і галузєва
2. Функціональне призначення	Стратегії факторів виробництва: виробничих, інвестиційних, інноваційних, фінансових, трудових, і інформаційних
3. Розвиток організації	Антикризова стратегія: запобігання неспроможності, вихід з кризи, ліквідації його наслідків
4. Вид і масштаб ринку	Ринкова стратегія: розширення ринку, проникнення в глибину ринку, просування товару на нові ринки, конкурентні переваги
5. Приоритет коштів маркетингу	Товарна стратегія: диференціація профілюючого товару, диверсифікація Цінова стратегія: підвищення/пониження цін, цінова кон'юктура Фірмова стратегія: фірмового товару, іміджу, сервісу, стиля і дизайну Рекламна стратегія: інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування
6. Ринкова кон'юктура	Стратегія попиту і пропозиції: стимулююча, креативна, підтримуюча, протидіюча
7. Ринкова поведінка	Стратегія малих організацій: копіювання продуктів провідних фірм, пристосування до потреб, інтеграція з більш великими організаціями Стратегія середніх організацій: патентна, інноваційна, інтенсивного маркетингу Стратегія великих фірм: широке проникнення, «зняття вершків»

Алгоритм розробки інвестиційних проектів

Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз внутрішнього середовища
Обґрунтування вибраного інвестиційного проекту	
Визначення планового кінцевого результату	
SWOT-аналіз	
Визначення відхилень фактичних показників від планових, причин виникнення відхилень, виявлення відповідальних осіб по кожному підрозділу	
Визначення ступеня впливу відхилень на кінцевий результат інвестиційного проекту	
Прийняття управлінських рішень	

Допоміжні види	Інфраструктура компанії					Прибуток
	Управління людськими ресурсами					
	Технологічний розвиток					
	Закупки					
	Матеріальне забезпечення	Виробництво	Товарний рух	Маркетинг і продажі	Обслуговування	
	Основні види діяльності					