

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ
«Антикризовий менеджмент»

для здобувачів вищої освіти
галузі знань 73 «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Харків – 2022

Рецензенти:

Чемчикаленко Р. А. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародного бізнесу, фінансів та обліку Навчально-наукового Харківського торговельно-економічного інституту Української інженерно-педагогічної академії

Тюріна Д. М. – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України

*Затверджено до друку рішенням Науково-методичної ради
Економічного факультету
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 7 від 19 січня 2022 р.)*

М 54 **Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання з дисципліни « Антикризовий менеджмент»** для здобувачів вищої освіти галузі знань 73 Менеджмент спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г. О. Сукрушева – Харьков, КП "Міська друкарня" 2022. – 27 с.

Методичні рекомендації складено для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти. В методичних рекомендаціях подано методичні та довідкові матеріали, необхідні для підготовки індивідуального завдання з дисципліни «Антикризовий менеджмент». Здобувачі вищої освіти можуть завчасно ознайомитись з основними вимогами щодо його виконання, порядку захисту та оцінювання.

Методичні рекомендації розраховані для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, викладачів.

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

© Сукрушева Г. О.,
уклад., 2022

ЗМІСТ

	стор.
1 Мета, зміст, структура, основні положення	3
2 Форма виконання завдання	3
3 Зміст індивідуального завдання.....	4
4 Методи роботи	24
5 Порядок подання та захисту індивідуального завдання	24
6 Критерії оцінювання	24
7 Рекомендована література	26

1. МЕТА, ЗМІСТ, СТРУКТУРА, ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання вважається одним з обов'язкових елементів самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які вивчають дисципліну «Антикризовий менеджмент», і оцінюється окремо від підсумків поточного контролю встановленими критеріями.

Метою виконання індивідуального завдання є: теоретичне та практичне закріплення здобувачами основних понять антикризового менеджменту, формування комплексу практичних знань про методи і процедури антикризового управління в складних економічних умовах, набуття базових уявлень та практичних вмінь і навичок антикризового управління.

Індивідуальне завдання здобувачі виконують самостійно протягом вивчення дисципліни «Антикризовий менеджмент» з проведенням консультацій викладачем дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

Індивідуальне завдання включає наступні елементи наукового дослідження:

- 1) практична значущість;
- 2) комплексний і системний підходи до вирішення поставленого завдання;
- 3) використання сучасних наукових розробок за даною темою;
- 4) застосування творчого підходу й відбиття власного бачення вирішення поставленого завдання.

Практична значущість полягає в обґрунтуванні реальності та її результатів для потреб практики. Під реальністю розуміють роботу, що за своїм змістом відповідає існуючим проблемам антикризового управління в сучасних умовах.

Комплексний і системний підходи використовують для розкриття теми й полягають у тому, що предмет дослідження підлягає багатобічному вивченню: практичні рішення і наробітки, аналіз, шляхи й умови реалізації поліпшення.

Під час вивчення дисципліни «Антикризовий менеджмент» здобувачі виконують одне індивідуальне завдання, яке має наступну структуру:

- 1) титульний аркуш;
- 2) зміст;
- 3) вступ;
- 4) основна частина;
- 5) висновки;
- 6) перелік використаних джерел.

2. ФОРМА ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ

Формою виконання індивідуального завдання з дисципліни «Антикризовий менеджмент» є розрахункова робота з наступними його частинами:

1) Вступ – формування актуальності теми, мети роботи, предмету та об'єкту дослідження.

2) Основна частина – повинна містити аналіз основних показників за визначеним підприємством, на основі статистичних та аналітичних даних за останні три роки, включаючи змістовні висновки;

3) Висновки – 1 – 2 сторінки, повинні відображати результати проведеної роботи.

3. ЗМІСТ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

1. Аналіз майна підприємства

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і яке відображено в його балансі, називають активами.

Активи – це економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей, які використовуються в господарській діяльності з метою отримання прибутку; це ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до збільшення економічних вигід у майбутньому.

Згідно з національною обліковою теорією головним критерієм відображення певних цінностей в активі балансу є право власності на них без будь-якого посилення на можливість одержувати економічні вигоди від використання активу в майбутньому. Право власності має три форми свого прояву – право володіння, право користування і право розпорядження. Визначальним є право розпорядження.

Комітет з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку зазначає, що право власності не є суттєвим при визнанні активу в балансі. Головним є те, що підприємство контролює вигоди, отримані від використання цього майна, та переймає ризики, пов'язані з активом.

Безумовно, щоб підприємство нормально функціонувало, необхідна наявність певних засобів і джерел. Основні виробничі засоби, що складаються з будівель, споруд, машин, обладнання та інших засобів праці, які беруть участь у процесі виробництва, є найголовнішою основою діяльності підприємства. Без їх наявності навряд чи могло б що-небудь здійснитися. Природно, що для нормального функціонування кожного підприємства необхідні не тільки основні засоби, а й оборотні засоби, які являють собою передусім грошові кошти, які використовуються підприємством для придбання оборотних засобів і засобів обігу.

Тому маючи чітке уявлення про кожний елемент основних засобів у виробничому процесі, про їх фізичний та моральний знос, про чинники, які впливають на використання основних засобів, можна знайти методи, за допомогою яких підвищується ефективність використання основних засобів і виробничих потужностей підприємства, які забезпечують зниження витрат виробництва і, звичайно, зростання продуктивності праці.

Основною метою аналізу активів підприємства є виявлення та задоволення потреби в окремих їх видах для забезпечення операційного процесу, а також оптимізація їх складу для забезпечення умов ефективної господарської діяльності.

З урахуванням цієї мети, процес формування та аналізу активів підприємства будується на основі таких **принципів**:

1. Врахування перспектив розвитку операційної діяльності та форм її диверсифікації. Формування активів підприємства при його створенні підпорядковано насамперед задачам розвитку його операційної діяльності. При цьому слід мати на увазі, що на первинних стадіях життєвого циклу підприємства обсяги операційної діяльності зростають доволі високими темпами (за умови

правильного вибору підприємством своєї ринкової позиції). Тому сформовані на первинній стадії активи підприємства повинні мати певний резервний потенціал, який би забезпечував можливості приросту продукції та диверсифікації операційної діяльності в майбутньому періоді.

2. Забезпечення співвідношення обсягу та структури сформованих активів, обсягу та структури виробництва і збуту продукції. Таке співвідношення повинно забезпечуватись у процесі розробки бізнес-плану створення нового підприємства через визначення потреби в окремих видах активів.

3. Забезпечення оптимального складу активів з позицій ефективності господарської діяльності. Така оптимізація складу активів підприємства направлена, з одного боку, на забезпечення наступного повного корисного використання окремих їх видів, а з іншого – на підвищення сукупної потенційної їх здатності генерувати операційний прибуток.

В свою чергу процес цієї оптимізації здійснюється за трьома наступними етапами:

На першому етапі оптимізується співвідношення сукупних розмірів необоротних та оборотних активів підприємства, які використовуються в процесі його операційної діяльності.

На другому етапі оптимізується співвідношення активної та пасивної частини необоротних активів. До активної частини необоротних активів відносять машини, механізми та устаткування, які безпосередньо задіяні у виробничому технологічному процесі. До пасивної частини необоротних операційних активів відносять будівлі та приміщення; машини та устаткування, які використовуються в процесі управління операційною діяльністю; нематеріальні активи, які обслуговують операційний процес.

На третьому етапі оптимізується співвідношення трьох основних видів оборотних активів:

- 1) суми запасів товарно-матеріальних цінностей;
- 2) суми дебіторської заборгованості;
- 3) суми грошових активів.

Оптимізація складу необоротних та оборотних активів потребує врахування галузевих особливостей операційної діяльності, середньої тривалості операційного циклу на підприємстві, а також оцінки позитивних та негативних особливостей функціонування цих видів активів.

Отже, з урахуванням усіх розглянутих вище особливостей формування активів можна виділити **основні завдання**, які ставить перед собою підприємство **в процесі управління активами**:

- 1) як отримати найбільший прибуток при найменшому ризику;
- 2) як забезпечити правильну структуру активів;
- 3) як своєчасно отримати кошти;
- 4) як збільшити продаж;
- 5) як вести правильну інвестиційну стратегію;
- 6) як розробити методику оптимального залучення фінансових ресурсів.

Аналіз структури майна та динаміки джерел його формування

Аналіз майна підприємства передбачає проведення аналізу складу майна та його структури, вивчення джерел формування майна, зміни складових майна і джерел його формування. Так аналіз структури та динаміки джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів, які направляються на придбанням суб'єктом господарювання різного роду майна, виконується за даними балансу підприємства з використанням прийомів вертикального та горизонтального аналізу.

Згідно П(С)БО № 1, джерела формування фінансових ресурсів відображені в пасиві балансу, а напрями їхнього використання, тобто майнові цінності – в активі. Вертикальний аналіз дозволяє визначити питому вагу кожної статті пасиву та активу в підсумку балансу на певний момент часу, тобто дослідити структуру джерел формування фінансових ресурсів та майна підприємства в статистиці. Горизонтальний аналіз уможлиблює вивчення динаміки джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів підприємства шляхом встановлення абсолютних та відносних відхилень за статтями пасиву та активу балансу.

Виконання аналізу структури та динаміки джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів підприємства передбачає заповнення таблиць 1 і 2 для кожного звітного періоду окремо. За результатами аналізу пасиву та активу балансу надаються висновки про структуру та динаміку джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів підприємства: як по кожному звітному періоду, так і за досліджуваній період взагалі.

При проведенні аналізу складу та структури майна потрібно визначити зміни в майні підприємства, зробити висновки про покращення або погіршення структури активів. При цьому потрібно звернути увагу на наступні моменти:

1) на які складові припадала найбільша питома вага в структурі сукупних активів?

а) якщо на оборотні активи, то це свідчить про формування достатньо мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності активів підприємства;

2) як в цілому змінилась величина майна (сума оборотних та необоротних активів підприємства):

а) зменшення майна підприємства свідчить про скорочення підприємством господарського обігу, що може потягти за собою його неплатоспроможність та навпаки;

б) зростання майна підприємства може свідчити про розширення його виробничо-господарської діяльності, тобто про позитивні зміни балансу;

3) якою є частка необоротних активів в сукупних активах підприємства (відповідь на це питання характеризує «важку» або «легку» структуру активів підприємства):

а) якщо вона склала менше 40%, то підприємство має «легку» структуру активів, що свідчить про мобільність майна підприємства;

б) якщо вона складає більше за 40%, то підприємство має «важку» структуру активів, що свідчить про значні накладні витрати та підвищену чутливість до зміни доходу (виручки).

4) які зміни відбулися зі складовими необоротних активів:

а) зростання незавершеного будівництва може негативно вплинути на результати фінансово-господарської діяльності підприємства (у такому випадку слід додатково аналізувати доцільність і ефективність вкладень);

б) зростання довгострокових фінансових вкладень вказує на відволікання коштів з основної виробничої діяльності, а зменшення сприяє втягненню фінансових коштів в основну діяльність підприємства і покращенню його фінансового стану.

5) яких змін зазнала структура необоротних активів?

б) як змінилась величина оборотних активів підприємства за досліджуваний період?

7) які статті внесли найбільший внесок у формування оборотних активів: запаси, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові вкладення, грошові кошти? Про які проблеми може свідчити така структура оборотних активів?

а) структура з високою часткою заборгованості і низьким рівнем грошових коштів може свідчити про проблеми, пов'язані з оплатою послуг та продукції підприємства, а також про переважно не грошовий характер розрахунків, і навпаки, структура з низькою часткою заборгованості та високим рівнем грошових коштів може свідчити про позитивний стан розрахунків підприємства зі споживачами.

8) як змінилась вартість запасів за аналізований період, чи є ця зміна позитивною і про що свідчить:

а) якщо вартість запасів збільшилась, а оборотність запасів зменшилась, це є негативним фактором.

9) яких змін за досліджуваний період зазнали обсяги дебіторської заборгованості:

а) зросли, що є негативною зміною і може бути викликано проблемами, пов'язаними з оплатою продукції (робіт, послуг) підприємства або активним наданням комерційного кредиту покупцям, тобто відволіканням частини поточних активів і іммобілізацією частини оборотних коштів з виробничого процесу;

б) знизилась, що є позитивною зміною і може свідчити про покращення ситуації з оплатою продукції підприємства і про вибір оптимальної політики продаж.

10) підприємство протягом досліджуваного періоду мало активне чи пасивне сальдо заборгованості. Співставлення сум дебіторської і кредиторської комерційної заборгованості може показувати, що підприємство мало:

а) активне сальдо (дебіторська заборгованість перевищує кредиторську). Якщо підприємство має активне сальдо, то воно надавало своїм покупцям безкоштовний комерційний кредит в розмірі, що перевищує кошти, отримані у вигляді відстрочок платежів комерційним кредиторам;

б) пасивне сальдо (кредиторська заборгованість перевищує дебіторську). В цьому випадку підприємство фінансувало свої запаси і відстрочки платежів своїх боржників за рахунок невиконання платежів своїм комерційним кредиторам.

11) як змінилась частка грошових коштів в структурі оборотних активів підприємства за аналізований період?

Аналіз джерел формування фінансових ресурсів передбачає розгляд абсолютних та відносних змін власних та позикових засобів підприємства.

При виконанні даного аналізу потрібно визначити:

1) які кошти (власні чи позикові) є основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства? Як змінюється частка власного капіталу в балансі за звітний період?

а) збільшення сприяє зростанню фінансової стійкості підприємства;

б) зменшення сприяє зниженню фінансової стійкості підприємства;

2) як змінилась частка позикових коштів в сукупних джерелах формування фінансових ресурсів, про що це свідчить:

а) збільшилась, що може свідчити про підсилення фінансової нестійкості підприємства та підвищення ступеню його фінансового ризику;

б) зменшилась, що може свідчити про підвищення фінансової незалежності підприємства;

в) не змінилась;

3) про що може свідчити скорочення (зростання) величини резервів, фондів та нерозподіленого прибутку підприємства:

а) в цілому зростання резервів, фондів та нерозподіленого прибутку може свідчити про ефективну діяльність підприємства, і навпаки;

4) як за аналізований період змінилась структура власного капіталу підприємства, на які складові припадає найбільша питома вага;

5) які зобов'язання переважають у структурі позикового капіталу? Як змінились довгострокові зобов'язання за досліджуваний період?

б) підвищився чи знизився ризик втрати фінансової стійкості підприємства – для цього проводиться аналіз структури фінансових зобов'язань підприємства:

а) переважання короткострокових джерел у структурі позикових коштів є негативним фактом, який характеризує погіршення структури балансу і підвищення ризику втрати фінансової стійкості;

б) переважання довгострокових джерел у структурі позикових коштів є позитивним фактом, який характеризує покращення структури балансу і зменшення ризику втрати фінансової стійкості;

7) які зобов'язання переважають в структурі кредиторської заборгованості на звітну дату балансу;

8) яких змін зазнали за аналізований період короткострокові зобов'язання перед бюджетом, перед постачальниками, по авансам?

9) які види короткострокової заборгованості в досліджуваному періоді характеризуються найбільшими темпами зростання:

а) негативним моментом є висока частка заборгованості перед бюджетом, оскільки затримка відповідних платежів викликає нарахування пені;

б) негативним моментом є висока частка (більш 60%) заборгованості перед позабюджетним фондами.

Таким чином, **на незадовільну роботу підприємства вказує наявність «хворих» статей:**

1. непокриті збитки;
2. скорочення суми нерозподіленого прибутку;
3. неоплачений капітал;
4. вилучений капітал;
5. скорочення резервного капіталу;
6. сумнівні борги;
7. прострочена та безнадійна дебіторська (кредиторська) заборгованість;
8. векселі видані (отримані) прострочені;
9. необоротні матеріальні активи, що знаходяться на консервації та тимчасово не використовуються;
10. зростання грошових коштів на більше ніж 30 % від суми оборотних активів;
11. зменшення грошових коштів нижче 10 % від суми оборотних активів;
12. зростання дебіторської заборгованості на більше ніж 40 % від суми оборотних активів;
13. зменшення виробничих запасів при збільшенні обсягів виручки.

На позитивні риси фінансового стану вказують:

- 1) збільшення валюти балансу в кінці звітнього періоду порівняно з початком;
- 2) відсутність різких змін у значеннях окремих статей балансу;
- 3) збільшення статутного капіталу;
- 4) збільшення нерозподіленого прибутку;
- 5) збільшення резервного капіталу;
- 6) відносна рівновага дебіторської заборгованості з кредиторською;
- 7) відсутність «хворих» статей у балансі;
- 8) темпи приросту оборотних активів вищі, ніж темпи приросту необоротних активів, що сприяє збільшенню частки оборотних активів (може свідчити про формування мобільнішої структури активів, яка сприяє прискоренню обігу оборотних засобів);
- 9) зростання робочого капіталу;
- 10) не перевищення запасами величини робочого капіталу більш ніж удвічі (запаси повинні бути наполовину сформовані за рахунок власних коштів);
- 11) відсутність значної іммобілізації коштів основної діяльності в капітальні вкладення (статті «Незавершене будівництво», «Довгострокові фінансові вкладання», «Довгострокова дебіторська заборгованість», «Відстрочені податкові активи»);
- 12) власний капітал підприємства перевищує позиковий і темпи його зростання вищі, ніж темпи зростання позикового капіталу.

2. Аналіз ліквідності і платоспроможності підприємства

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності, які в загальному вигляді характеризують його спроможність своєчасно і в повному обсязі здійснювати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами. Незважаючи на те, що на практиці поняття ліквідності та платоспроможності тісно взаємозв'язані, вони не є тотожними. Так у перекладі з грецької мови «liquidus» означає «рідкий, плинний». Якщо пригадати властивості будь-якої рідини, то однією з них є здатність останньої приймати форму того посуду, який вона наповнює, і миттєво змінювати цю форму при її переміщенні з одного посуду в інший.

В свою чергу платоспроможність підприємства характеризується його можливістю і здатністю своєчасно й повністю виконувати свої фінансові зобов'язання перед внутрішніми та зовнішніми партнерами, а також державою.

Основними ознаками платоспроможності є:

- 1) наявність у достатньому обсязі коштів на поточному рахунку;
- 2) відсутність простроченої кредиторської заборгованості.

Оцінка платоспроможності необхідна не тільки для підприємства з метою аналізу й прогнозування його подальшої фінансової діяльності, а й для його зовнішніх партнерів і потенційних інвесторів. Як правило, досліджують поточну і перспективну платоспроможність.

Поточна платоспроможність характеризує поточний стан розрахунків на підприємстві та аналізується на основі даних про його фінансові потоки: приток грошових коштів має забезпечити покриття поточних зобов'язань господарюючого суб'єкта.

Перспективна платоспроможність визначає можливість підприємства у майбутньому розраховуватися за своїми короткостроковими боргами і досліджується переважно за допомогою показників ліквідності. Саме від рівня ліквідності залежить як перспективна, так і поточна платоспроможність. Отже, ліквідність і платоспроможність не тотожні, хоча й дуже близькі поняття, причому ліквідність є більш місткою категорією, ніж платоспроможність.

При визначенні рівня ліквідності одним із найпростіших, але недостатнім є порівняння величини поточних активів з величиною поточних пасивів. Проте на практиці іноді виникає ситуація, коли поточні активи перевищують за величиною короткострокові пасиви, показники ліквідності характеризують фінансовий стан як задовільний, проте така оцінка вважається помилковою, оскільки в оборотних активах значну частку займають неліквіди та прострочена дебіторська заборгованість.

До неліквідів, як правило, відносять залежані виробничі запаси, споживчі властивості яких роблять неможливим їх використання в технологічному процесі, готову продукцію, що не користується попитом, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів.

За ступенем ліквідності статті активів умовно можна розподілити на чотири

групи:

Перша група (A1) – це абсолютно ліквідні активи, такі як грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення.

Друга група (A2) – активи, що швидко реалізуються. Це готова продукція, відвантажені товари і дебіторська заборгованість. Ліквідність таких активів різна і залежить від низки факторів: своєчасності відвантаження продукції, оформлення банківських документів, швидкості платіжного документообігу в банках, попиту на продукцію та її конкурентоспроможності, місцезнаходження контрагентів та їх платоспроможності, умов надання комерційних кредитів покупцям, форм розрахунків тощо.

Третя група (A3) – це активи, що повільно реалізуються. До них належать виробничі запаси та незавершене виробництво.

Четверта група (A4) – це активи, що важко реалізуються. До них відносять основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові вкладення, незавершене будівництво.

Зобов'язання підприємства залежно від строковості їх погашення поділяють на чотири групи:

Перша група (П1) – найбільш строкові зобов'язання (кредиторська заборгованість та кредити банку, строк повернення яких настав).

Друга група (П2) – середньострокові зобов'язання (короткострокові кредити банку).

Третя група (П3) – довгострокові зобов'язання (довгострокові кредити банку та позики).

Четверта група (П4) – власний (акціонерний) капітал, що постійно є в розпорядженні підприємства.

Так баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо:

$$A_1 \geq P_1$$

$$A_2 \geq P_2$$

$$A_3 \geq P_3$$

$$A_4 \leq P_4$$

При цьому, якщо виконуються перші три обов'язкові умови ліквідності $A_1 \geq P_1$, $A_2 \geq P_2$, $A_3 \geq P_3$, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то виконується і остання нерівність $A_4 \leq P_4$, яка має балансуєчий характер та підтверджує наявність у суб'єкта господарювання власних оборотних коштів і означає дотримання мінімальної умови фінансової стійкості.

Таблиця 3

Показники ліквідності балансу підприємства в статтях активу та пасиву

Стаття активу	Джерело інформації з форма №1	Стаття пасиву	Джерело інформації з форма №1
1.Найбільш ліквідні активи, А1	р. (1160+... + 1165)	1.Найбільш термінові зобов'язання, П1	р. (1615+...+ 1690 – 1665)
2.Активи, що швидко реалізуються, А2	р. (1125 + ... + 1155)	2.Короткострокові пасиви, П2	р. (1600+...+ 1610)
3.Активи, що повільно реалізуються, А3	р. (1100 + 1110 + 1190)	3.Довгострокові пасиви, П3	р. 1595
4.Активи, що важко реалізуються А4	р. (1095 + 1170)	4.Постійні пасиви, П4	р. (1495+166 5)

Наступним етапом аналізу виступає **оцінка якості оборотних активів** – складу запасів, надійності покупців тощо.

З метою поглибленого аналізу складу поточних активів їх групують за критеріями ризику.

Так, до групи активів з мінімальним ступенем ризику відносять грошові кошти і короткострокові цінні папери, що легко реалізуються.

Активи з малим ступенем ризику – це дебіторська заборгованість підприємств з нормальним фінансовим станом, запаси (крім залежаних), готова продукція, що користується попитом.

Таблиця 4

Алгоритм розрахунку показників ліквідності

Показник	Формула розрахунку
1	2
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$\frac{\text{Оборотні активи (ОА)}}{\text{Короткостроковий капітал (ПКкр)}}$
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$\frac{\text{Оборотні активи (ОА) – запаси витрати (ЗВ)}}{\text{Короткостроковий капітал (ПКкр)}}$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$\frac{\text{Грошові кошти (ГК) + короткостр. фінансові вкладення (КФВ)}}{\text{Короткостр. позиковий капітал (ПКкр)}}$

4. Власні оборотні кошти (ВОК)	<i>Власний капітал(ВК) – необоротні активи (НА)</i>
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	$\frac{\text{Власний капітал (ВК)} - \text{необоротні активи (НА)}}{\text{Оборотні активи (ОА)}}$
6. Коефіцієнт забезпеченості витрат власними оборотними коштами (Кзвок)	$\frac{\text{Власний капітал (ВК)} - \text{необоротні активи (НА)}}{\text{Запаси і витрати (ЗВ)}}$
7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (Кманвок)	$\frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Власні оборотні кошти}}$
8. Коефіцієнт покриття запасів (Кпокр.зап)	$\frac{\text{ВОК} + \text{короткостр окові кредити банків} + \text{кредиторсь ка заборгован ість за товари}}{\text{Запаси і витрати (ЗВ)}}$
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\Phi 1. \text{ p.1195} - \text{ p.1170}}{\Phi 1. \text{ p. 1695} - \text{ p.1665}}$
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\Phi 1. \text{ p.1195} - \text{ p.1100} - \text{ p.1110}}{\Phi 1. \text{ p. 1695} - \text{ 1665}}$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\Phi 1. \text{ p. 1165} - \text{ p.1160}}{\Phi 1. \text{ p 1695} - \text{ p.1665}}$
4. Власні оборотні кошти (ВОК)	$\phi 1, \text{ p. 1495} - \phi 1, \text{ p.1095}$
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\frac{\Phi 1 \text{ p.1495} - \text{ p.1095}}{\Phi 1. \text{ p. 1195- p.1170}}$
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	$\frac{\phi.1, \text{ p.1495} - \text{ p.1095}}{\phi.1, \text{ стр.1100} + \text{1110}}$
7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	$\frac{\phi.1, \text{ стр.1165}}{\phi.1, \text{ p.1495} - \text{ p.1095}}$
8. Коефіцієнт покриття запасів	$\frac{\Phi 1. \text{ p. 1495} - \text{ p.1095}}{\Phi 1 \text{ p.1100} + \text{p.1110}}$

3. Аналіз прибутковості та рентабельності підприємства

Рівень ефективності господарської діяльності будь-якого підприємства визначають фінансові результати, отримані внаслідок цієї діяльності. Це може бути як прибуток, так і збитки. Позитивний фінансовий результат діяльності підприємства характеризується абсолютними і відносними показниками (сумою отриманого прибутку і рівнем рентабельності).

Прибуток – це додаткова вартість, яка утворюється в процесі виробництва понад вартість спожитих виробничих ресурсів і робочої сили.

Аналіз загальної суми прибутку підприємства здійснюють за таким алгоритмом: спочатку розраховують темп зростання прибутку за звітний рік порівняно з минулим роком, а потім цей показник – з даними плану (прогнозу) прибутку за звітний період. Такий аналіз доповнюють вивченням складових частин загальної суми прибутку, напрямів розвитку їх у звітному періоді, аналізом структури прибутку за звітний період. Досконале вивчення та аналіз загальної суми прибутку на підприємстві здійснюють при використанні моделі економічного аналізу, яка основана на даних фінансової звітності і будується у формі таблиці.

Таблиця 5.

Фінансові результати підприємства

Показники	Джерело інформації
1. Валовий прибуток (збиток)	ф.2 р. 2090 (2095)
2. Фінансовий результат від операційної діяльності	ф.2 р. 2190 (2195)
3. Чистий прибуток (збиток)	ф.2 р. 2350 (2355)

Таблиця 6

Динаміка фінансових результатів за 20__ – 20__ роки

Показник	20__ рік	20__ рік	20__ рік	Відхилення 20__ року до 20__ року	Відхилення 20__ року до 20__ року
1. Валовий прибуток (збиток)					
2. Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)					
3. Чистий прибуток (збиток)					

Таблиця 7

Показники результатів господарювання підприємств

Показники за рядками звіту про фінансові результати	Умовні позначення	Порядок розрахунку за даними форми №2
Операційний дохід	ОД	р.2000+р.2120
Операційні витрати	ОВ	р.2050+ р.2130+ р.2150+ р.2180
У тому числі: - змінні витрати	ЗВ	р.2050*((р.2500+ р.2505+ р.2510)/ р.2550)+ р.2180
- постійні витрати	ПВ	р.2050*((р.2515+ р.2520)/ р.2550)+ р.2130+ р.2150
Маржинальний дохід (маржинальний прибуток)	МД	ОД - ЗВ
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	П	р.2190(2195)

Таблиця 4.

Таблиця 8

Динаміка показників результатів діяльності за 20__ – 20__ роки

Показник	20__ рік	20__ рік	20__ рік	Відхилення 20__ року до 20__ року	Відхилення 20__ року до 20__ року
Операційний дохід					
Операційні витрати					
У тому числі: - змінні витрати					
- постійні витрати					
Маржинальний дохід					
Прибуток (збиток) від операційної діяльності					

Таблиця 9.

Алгоритм розрахунку показників рентабельності

Показник	Джерело інформації
1. Коефіцієнт рентабельності продаж	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2090(2095)}{\phi.2 \text{ р.}2000} * 100\%$
2. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2190(2195)}{\phi.2 \text{ р.}(2050 + 2150)} * 100\%$
3. Коефіцієнт рентабельності капіталу	$\frac{\Phi.2 \text{ р.}2350(2355)*\wedge}{\Phi.1 \text{ р.}1900\text{п} + \text{р.}1900\text{ук}} * 100\%$

4.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.2350 (2355) * 2}}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{\text{п}} + 1520_{\text{п}} + 1525_{\text{п}} + 1665_{\text{п}} + 1495_{\text{к}} + 1520_{\text{к}} + 1525_{\text{к}} + 1665_{\text{к}})} * 100 \%$
5.Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу	$\frac{\Phi 22350(2355) * 2}{\phi 1(1900_{\text{п.р.}} - \text{p.}1495_{\text{п.р.}}) + (\text{p.}1900_{\text{к.р.}} - 1495_{\text{к.р.}})}$
6.Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.2350(2355) * 2}}{\phi.1 \text{ p.}(1095_{\text{п}} + 1095_{\text{к}})} * 100\%$
7.Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	$\frac{\Phi 22350(2355) * 2}{\phi 1(1900_{\text{п.р.}} - \text{p.}1170_{\text{п.р.}}) + (\text{p.}1900_{\text{к.р.}} - 1170_{\text{к.р.}})}$

Таблиця 10.

Динаміка рентабельності за 20__ – 20__ роки

Показник	20__ рік	20__ рік	20__ рік	Відхилення 20__ року до 20__ року	Відхилення 20__ року до 20__ року
1.Коефіцієнт рентабельності продаж					
2.Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності					
3.Коефіцієнт рентабельності капіталу					
4.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу					
5.Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу					
6.Коефіцієнт рентабельності необоротних активів					
7.Коефіцієнт рентабельності оборотних активів					

Коефіцієнти оборотності фінансових ресурсів підприємства

Показник	Умове позначення	Напрямок позитивних змін	Джерело інформації
Коефіцієнт оборотності активів	K_A	> 0, збільшення	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ р.}(1300_{\text{п}} + 1300_{\text{к}})}$
Коефіцієнт оборотності основних фондів	$K_{\text{оф}}$	> 0, збільшення	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ р.}(1005_{\text{п}} + 1010_{\text{п}} + 1090_{\text{п}} + 1005_{\text{к}} + 1010_{\text{к}} + 1090_{\text{к}})}$
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{\text{оа}}$	> 0, збільшення	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000 * 2}{\Phi 1 ((\text{р.}1195_{\text{п}} - \text{р.}1170_{\text{п}}) + (1195_{\text{к}} - 1170_{\text{к}}))}$
Коефіцієнт оборотності запасів	K_z	> 0, збільшення	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ р.}(1100_{\text{п}} + 1110_{\text{п}} + 1100_{\text{к}} + 1110_{\text{к}})}$
Коефіцієнт оборотності готової продукції	$K_{\text{гп}}$	> 0, збільшення	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000 * 2}{\Phi 5 \text{ р.}500_{\text{п}} + \text{р.}500_{\text{к}}}$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{\text{дз}}$	> 4, збільшення	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ р.}(1125_{\text{п}} + \dots + 1155_{\text{п}} + 1125_{\text{к}} + \dots + 1155_{\text{к}})}$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{\text{вк}}$	> 0, збільшення	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ р.}(1495_{\text{п}} + 1495_{\text{к}})}$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{\text{кз}}$	> 4, зменшення	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ р.}(1615_{\text{п}} + \dots + 1660_{\text{п}} + 1690_{\text{п}} + 1615_{\text{к}} + \dots + 1660_{\text{к}} + 1690_{\text{к}})}$

Таблиця 12.

Динаміка коефіцієнтів оборотності фінансових ресурсів за 20__ – 20__ роки

Показник	20__ рік	20__ рік	20__ рік	Відхилення 20__ року до 20__ року	Відхилення 20__ року до 20__ року
Коефіцієнт оборотності активів					
Коефіцієнт оборотності основних фондів					

Коефіцієнт оборотності оборотних активів					
Коефіцієнт оборотності запасів					
Коефіцієнт оборотності готової продукції					
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості					
Коефіцієнт оборотності власного капіталу					
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості					

4. Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за дискримінантними моделями

Одним з найважливіших інструментів системи раннього попередження та методом прогнозування банкрутства підприємств є дискримінантний аналіз. Під дискримінантним аналізом здебільшого розуміють комплекс методів математичної статистики, за допомогою якого здійснюється класифікація досліджуваних одиниць (підприємств) залежно від значень обраної сукупності показників відповідно до побудованої метричної шкали. Така шкала будується на основі емпіричного дослідження фінансових показників великої кількості підприємств, одні з яких опинились у фінансовій кризі, а інші успішно продовжують свою діяльність.

У процесі аналізу підбирається певна система показників, дослідивши значення яких, можна віднести підприємство до того чи іншого класу та з високим рівнем ймовірності спрогнозувати його майбутній фінансовий стан. У теорії і практиці здебільшого розрізняють однофакторний та багатофакторний дискримінантний аналіз.

Таблиця 13

Показники для визначення ймовірності банкрутства за дискримінантними моделями

Модель		Джерело інформації для нової форми звітності
Двофакторна модель Альтмана	X1	<u>Ф1. р.1195 – р.1170</u> Ф1. р. 1695 – р.1665
	X2	<u>Ф1. р.1595 – р.1695</u> Ф1. р. 1300
Z_A – показник	X1	<u>Ф1. р.1495</u> Ф1. р. 1300

Альтмана	X2	<u>Ф2. p.2350(2355)</u> Ф1. p. 1300
	X3	<u>Ф2. p.2290(2295)</u> Ф1. p. 1300
	X4	<u>Ф1. p.2650</u> Ф1. p. 1595 + p.1695
	X5	<u>Ф2. p.2000</u> Ф1. p. 1300
Модель Спрингейта	X1	<u>Ф1. p.1195</u> Ф1. p. 1300
	X2	<u>Ф2. p.2290(2295)</u> Ф1. p. 1300
	X3	<u>Ф2. p.2290(2295)</u> Ф1. p. 1695
	X4	<u>Ф2. p.2000</u> Ф1. p. 1300
Модель Ліса	X1	<u>Ф1. p.1195</u> Ф1. p. 1300
	X2	<u>Ф2. p.2290(2295)</u> Ф1. p. 1300
	X3	<u>Ф1. p.1420</u> Ф1. p. 1300
	X4	<u>Ф1. p.1495</u> Ф1. p. 1595 + p.1695
Модель Таффлера	X1	<u>Ф2. p.2190(2195)</u> Ф1. p. 1695
	X2	<u>Ф1. p.1195 – p.1170</u> Ф1. p. 1695 – p.1665
	X3	<u>Ф1. p.1695</u> Ф1. p. 1195
	X4	<u>Ф2. p.2000</u> Ф1. p. 1300
Модель Фулмера	X1	<u>Ф1. p.1420</u> Ф1. p. 1300
	X2	<u>Ф2. p.2000</u> Ф1. p. 1300
	X3	<u>Ф2. p.2290(2295)</u> Ф1. p. 1495
	X4	<u>Ф3. p.3415</u> Ф1. p. 1595 + p. 1695
	X5	<u>Ф1. p.1495</u> Ф1. p. 1300
	X6	<u>Ф1. p.1695</u> Ф1. p. 1300
	X7	-
	X8	<u>Ф3. p.1195</u> Ф1. p. 1595 + p. 1695
	X9	-

1. Двофакторна модель Альтмана (якщо результат за показником є від'ємним, то ймовірність настання банкрутства невелика; якщо результат є додатнім, то навпаки):

$$Z_D = -0,3877 - 1,0736x_1 + 0,0579x_2, \quad (1)$$

x_1 – коефіцієнт поточної ліквідності;

x_2 – коефіцієнт концентрації позикового капіталу.

2. Z_A – показник Альтмана (якщо Z дорівнює 1,8 і менше, то ймовірність банкрутства дуже висока, 1,81-2,7 – висока, 2,71-2,99 – дуже низька); граничне значення $Z_{A83} = 1,23$ (може бути використаний українськими господарюючими суб'єктами):

$$Z_A = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 1,0x_5, \quad (2)$$

x_1 – відношення робочого капіталу до активів;

x_2 – відношення чистого прибутку до активів;

x_3 – рентабельність активів (співвідношення прибутку до сплати відсотків і податків та активів);

x_4 – співвідношення ринкової вартості акцій та позикового капіталу;

x_5 – відношення чистого доходу до активів;

3. Модель Спрингейта (якщо $Z_C < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом):

$$Z_C = 1.03x_1 + 3.07x_2 + 0.66x_3 + 0.4x_4, \quad (3)$$

x_1 – відношення оборотних активів до активів;

x_2 – рентабельність активів (співвідношення прибутку до сплати відсотків і податків та активів);

x_3 – співвідношення прибутку до сплати податків та поточних зобов'язань;

x_4 – відношення чистого доходу до активів

4. Модель Ліса (граничне значення $Z_L = 0,037$)

$$Z_L = 0,063x_1 + 0,092x_2 + 0,057x_3 + 0,001x_4, \quad (4)$$

x_1 – співвідношення оборотних активів та суми активів;

x_2 – рентабельність активів (співвідношення прибутку до сплати відсотків і податків та активів);

x_3 – відношення нерозподіленого прибутку до активів;

x_4 – коефіцієнт фінансової стабільності

5. Модель Таффлера (якщо величина Z_T більша за 0,3 то це свідчить що у фірми непогані довгострокові перспективи, а якщо менша за 0,2, то банкрутство більш ніж імовірне):

$$Z_T = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4, \quad (5)$$

x_1 – відношення операційного прибутку до поточних зобов'язань;

x_2 – відношення оборотних активів до зобов'язань;

x_3 – відношення поточних зобов'язань до активів;

x_4 – відношення чистого доходу до активів

6. Модель Фулмера (втрата платоспроможності неминуха при $Z_\phi < 0$, при $Z_\phi > 0$, компанія функціонує нормально з подальшими перспективами ефективного розвитку):

$$Z_\phi = 5,528x_1 + 0,212x_2 + 0,073x_3 + 1,27x_4 - 0,12x_5 + 2,335x_6 + 0,575x_7 + 1,083x_8 + 0,894x_9 - 3,075, \quad (6)$$

x_1 – відношення нерозподіленого прибутку минулих років до активів;

x_2 – відношення чистого доходу до активів;

x_3 – співвідношення прибутку до сплати податків та власного капіталу;

x_4 – відношення грошового потоку до всіх зобов'язань;

x_5 – відношення довгострокових зобов'язань до активів;

x_6 – відношення поточних зобов'язань до активів;

x_7 – логарифм від матеріальних активів;

x_8 – відношення оборотних активів до всіх зобов'язань;

x_9 – логарифм від співвідношення прибутку до сплати відсотків і податків та сплаченого відсотка.

4. МЕТОДИ РОБОТИ

Наукове дослідження починається з вибору методів і засобів дослідження об'єкта. Метод дослідження – сукупність правил і норм, що регламентують і регулюють діяльність дослідника при проведенні науково-дослідного завдання.

Метод дослідження – це форма пізнання або форма практичного і теоретичного вивчення об'єкта шляхом використання визначених засобів пізнання.

В основі сучасних наукових досліджень лежить комплексний метод – поєднання методів і засобів для всебічного структурно-системного аналізу об'єктів дослідження з метою глибокого пізнання їх властивостей і елементів.

При виконанні індивідуального завдання з дисципліни «Антикризовий менеджмент» використовується метод економічного аналізу для вивчення динаміки економічних явищ і процесів, впливу різних факторів. Економіко-математичні методи застосовуються для прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

5. ПОРЯДОК ПОДАВАННЯ ТА ЗАХИСТУ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

1) Звіт про виконання індивідуального завдання подається у вигляді скріплених аркушів формату А4 (реферату) з титульною сторінкою стандартного зразка і внутрішнім наповненням із зазначенням усіх позицій змісту завдання (за об'ємом до 20 арк.)

2) індивідуальне завдання подається викладачу, який проводить семінарські та практичні заняття з даної дисципліни, не пізніше ніж за 2 тижні до семестрового контролю.

3) Оцінка за індивідуальне завдання виставляється на заключному занятті з курсу на основі попереднього ознайомлення викладача зі змістом індивідуальне завдання. Захист завдання проводиться шляхом усного звіту студента про виконану роботу (до 5 хв.).

4) Оцінка за індивідуальне завдання є обов'язковим компонентом і враховується при виведенні підсумкової оцінки з навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент».

6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Індивідуальне завдання оцінюється за такими критеріями:

- 1) самостійність виконання;
- 2) логічність і послідовність викладення матеріалу;
- 3) правильність розрахунків, змістовність висновків щодо одержаних результатів;
- 4) обґрунтованість висновків;
- 5) використання статистичної інформації та довідкової літератури;
- 6) можлива наявність конкретних пропозицій;
- 7) якість оформлення.

Оцінювання індивідуальних завдань проводять за 4 бальною шкалою (відмінно, добре, задовільно, незадовільно):

1) Для одержання оцінки 5 (відмінно) (10 балів за 100 бальною шкалою) здобувач повинен:

- укластися у встановлений термін підготовки відповіді;
- викладати матеріал чітко, коротко, пов'язано й обґрунтовано;
- уміти оперативно розібратися в запропонованій ситуації, грамотно оцінити її й обґрунтувати ухвалене рішення;
- упевнено відповідати на запитання викладача й без зауважень із їх боку.

2) Для одержання оцінки 4 (добре) (7 балів за 100 бальною шкалою) здобувач повинен:

- викладати теоретичний матеріал обґрунтовано й складно;
- укластися у встановлений термін підготовки відповіді;
- не утруднятися у виборі рішення при аналізі запропонованої ситуації;
- уміти обґрунтувати ухвалене рішення;
- добре відповідати на запитання викладача.

3) Для одержання оцінки 3 (задовільно) (5 балів за 100 бальною шкалою) здобувач повинен:

- викладати матеріал у доступній для розуміння формі;
- розібратися в запропонованій ситуації й розробити пропозиції щодо вирішення;
- позитивно відповідати на запитання викладача;
- допускаються недостатньо впевнені й чіткі відповіді, але вони повинні бути, власне кажучи, правильні.

4) Оцінку 2 (незадовільно) (0 - 3 бали за 100 бальною шкалою) одержують здобувачі, відповіді яких можуть бути оцінені нижче вимог, сформульованих у цьому пункті.

Оцінка знання матеріалу, оцінюється за 4-ри бальною системою і переводить у систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала оцінок за результатами індивідуального завдання

Оцінка за національною шкалою	Характеристика оцінки	Бали за ECTS
1	2	4
ВІДМІННО	Відмінно – відмінне виконання лише з незначними помилками	10
ДОБРЕ	Добре – в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	7
ЗАДОВІЛЬНО	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії	5

* При оцінюванні індивідуального завдання приділяють увагу також їх якості й самостійності, своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась вимога не буде виконана, то оцінка знижується.

Рекомендована література

Основна література

1. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Київ. КНТУ, 2010. 377 с.
2. Скібіцький О.М. Антикризове управління: навч. посібн. Київ. Центр навч. літ-ри, 2009. 568 с.
3. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. Київ. «Знання», 2010. 335 с.
4. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. Київ. «Наукова думка», 2002. 566 с.
5. Марчева И.А. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. 134 с.

Допоміжна література

1. Дорошук Г. А. Антикризове управління підприємством. Одеса. «СтандартЪ», 2007. 320 с.
2. Антикризисное управление : конспект лекций / сост. Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. Москва. «Эксм», 2008. 60 с.
3. Александров А. Г. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура. Москва. «БЕК», 2010. 544 с.
4. Некрасов В. Н. Кузнецов В. П. Антикризисное управление: учебник для студентов вузов. Ростов на Дону. «Феникс», 2011. 352 с.
5. Ареф'єва О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Львів. Укр. акад. друкарства, 2011. 249 с.
6. Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учеб. пособ. Москва. «Дашков и К», 2011. 316 с.
7. Булеев И. П. Управление промышленными предприятиями в условиях кризиса. Краматорск. «ДГМА», 2011. 195 с.
8. Гарина Е. П. Антикризисное управление: учебник для вузов / Е. П. Гарина, О. В. Медведева, Е. В. Шпилевская. – Ростов н/Д : Феникс, 2011. – 345 с.
9. Нусінов В. Я. Діагностика кризи в системі антикризового управління підприємствами. Кривий Ріг : «Чернівський Д. О.», 2011. 405 с.
10. Ивасенко А. Г. Антикризисное управление: учебное пособие Москва. КНОРУС, 2011. 504 с.
11. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізм реалізації. Запоріжжя. ЗДІА, 2011. 466 с.
12. Литош А. А. Антикризисное управление: учеб. пособ. Санкт Петербург. ГАСУ, 2011. 190 с.
13. Мельник Ю. М. Маркетинг в антикризовому менеджменті: конспект лекцій. Суми. Сумський державний університет, 2012. 116 с.
14. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ. «Центр учбової літератури», 2012. 448 с.

10. Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. Методика прийняття рішень при антикризисном управленні фінансами. URL: http://works.doklad.ru/view/Ju5EwSC_HKc.html. (дата звернення: 04.04.2019)
2. Кризис URL: <http://dictionary-economics.ru/word/%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81>. (дата звернення: 09.04.2019).
3. Євразійський стандарт антикризового управління проектами: URL: www.epmc.ru/docs/ESUP_K_AKPM_090321_02.pdf. (дата звернення: 19.04.2019).
4. Административно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru/books/i010.htm> (дата звернення: 11.05.2019).
5. Журнал «Экономика предприятия» URL: <http://econompred.ucoz.ru/> (дата звернення: 21.05.2019).