

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

**Методичні рекомендації з виконання домашніх завдань  
з дисципліни «Антикризове управління підприємством»  
за спеціальністю 051 «Економіка»  
спеціалізацією «Економіка підприємства»**

Укладачі: проф. к-ри економіки повітряного  
транспорту д.е.н., доц. Пілецька С.Т.  
Методичні рекомендації з організації  
самостійної роботи студентів  
розглянутий та схвалений  
на засіданні кафедри економіки  
повітряного транспорту  
Протокол № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Ареф'єва О.В.

При висвітленні питання розкривають його найважливіші аспекти. Враховуючи те, що домашня робота має теоретичне питання, слід звернути увагу на необхідність посилання на використані джерела інформації. Цінність роботи значно підвищується, якщо висвітлення теоретичного питання подається з відповідною аргументацією і базується на використанні нормативної та законодавчої бази, а також підкріплюється відповідними аналітичними і статистичними даними.

Контрольна робота повинна бути написана з дотриманням наступних вимог:

1. Контрольну роботу потрібно виконати за своїм варіантом, відшукавши за таблицею розподілу завдань за варіантами відповідні номери теоретичних питань та тестів, які визначаються на перетині вертикальних і горизонтальних граф (таблиця 5).

2. Відповіді на питання мають бути по можливості короткими, але одночасно повністю розкривати зміст питання.

4. Відповіді повинні бути написані чітко, зрозуміло, на сторінках студент залишає поля для зауважень викладача.

6. В кінці роботи необхідно зазначити список використаних нормативних і літературних джерел, поставити особистий підпис і дату.

7. Загальний обсяг роботи не повинен перевищувати 20-ти стандартних сторінок.

Виконану роботу студент в установлені строки подає викладачу на рецензію. Свої зауваження і висновок стосовно повноти висвітлення питань викладач зазначає у рецензії. У разі необхідності студент повинен внести відповідні корективи і доповнення в роботу згідно з висловленими рецензентом зауваженнями.

### **1. Теоретичне завдання**

1. Аналіз організаційно-правових аспектів банкрутства підприємства
2. Аналіз правового забезпечення антикризового регулювання та управління підприємств
3. Аналіз ризиків у системі антикризового управління підприємством
4. Діагностика поточного стану і моделювання майбутнього. Аналіз точки безбитковості. Бенчмаркінг. Функціонально-вартісний аналіз. ABC-аналіз. SWOT-аналіз. PEST-аналіз
5. Завдання контролінгу як системи забезпечення ефективного управління кризовими ситуаціями. Функції контролінгу. Планування. Організування. Мотивування. Контроль. Регулювання управлінської діяльності. Консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень
6. Зовнішні і внутрішні чинники виникнення кризи в організації. Класифікація організаційних криз. Процес розвитку кризи і його наслідку.
7. Кількісна оцінка ризику. Ризик як потенційна шкода. Кількісна оцінка ризику. Коефіцієнт ризику. Коефіцієнт ризику банкрутства. Коефіцієнт фінансового ризику. Еластичність
8. Метод капіталізації та метод дисконтування. Особливості оцінки ліквідаційної вартості підприємства

9. Методи оцінки компаній: метод накопичення активів та метод ліквідаційної вартості. Методи оцінки нерухомості: витратний, доходний та ринкових порівнянь. Оцінка нематеріальних активів: метод надлишкових прибутків, метод роялті, метод виграшу в собівартості, метод створення

10. Міжнародний опит банкрутства і санації підприємств

11. Оцінка бізнесу як окремий вид діагностики. Необхідність та важливість оцінки бізнесу. Принципи оцінки бізнесу. Види вартості підприємства

12. Оцінка ефективності антикризового управління. Критерії і показники успішного подолання кризи. Використання системи збалансованих показників при оцінці кризових процесів на підприємстві

13. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку. Причини виникнення криз.

14. Специфічні особливості країн щодо проведення злиття та поглинання.

15. Створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління

16. Стратегічне управління в контексті системи контролінгу. Зарубіжна практика антикризового управління. Актуальні проблеми антикризового управління на авіапідприємствах

17. Теоретичні і методологічні основи визначення кризових процесів на підприємстві.

18. Теорії криз та кризових процесів. Типологія кризових процесів. Причини виникнення кризи та форми її проявлення. Прояви кризи на мікро і макрорівні.

## 2. Тести

1. До визначень поняття «криза» не відноситься:

- а) стан, при якому існуючі засоби досягнення цілей стають неадекватними, в результаті чого виникають непередбачувані ситуації і проблеми
- б) один зі станів природного розвитку соціально-економічної системи (організації, регіону, країни)
- в) здатність підприємства до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу
- г) варіанти б та в

2. Основною функцією кризи є:

- а) ліквідація тих елементів, які нежиттєздатні і найменш стійкі
- б) ріст дебіторської заборгованості
- в) зниження обсягу виробництва
- г) усі варіанти правильні

3. Без чого неможливе функціонування соціально-економічної системи?

- а) засобів праці
- б) предмета праці
- в) людини, що виконує трудову діяльність
- г) усі варіанти правильні

4. До визначень поняття «рівновага» відносяться:

- а) періодичні коливання ділової активності в суспільстві
- б) стан економічної системи, що характеризується наявністю балансу, рівноваги двох різноспрямованих факторів, наприклад рівноваги попиту та пропозиції, виробництва і споживання, доходів і витрат
- в) придбання нової якості життєдіяльності будь-якої системи під впливом мінливих чинників середовища
- г) усі варіанти правильні

5. До визначень поняття «стійкість» відносяться:

- а) стан динамічної рівноваги в часі, при якому вплив зовнішнього середовища або системи більш високого рівня поглинається механізмом саморегулювання даної системи і в кінцевому підсумку дозволяє зберігати значущі якісні характеристики системи в заданих межах
- б) динамічна рівновага відкритої системи
- в) порушення рівноваги і в той же час як процес переходу до нової рівноваги, яке є межею при кризі
- г) усі варіанти правильні

6. До відкритих систем відносять:

- а) довгострокові фінансові вкладення
- б) лише держава

- в) лише організації
- г) всі соціально-економічні системи

7. Які вчені були основоположниками синергетики як нового наукового напрямку?

- а) О. В. Посилкіна, Н. В. Демченко, С. В. Огарь та А. Б. Гончаров
- б) А. М. Ляпунов, В. І. Даль та А. А. Богданов
- в) А. А. Богданов, І. Р. Пригожин, Г. Хакен, А. А. Самарський, С. П. Курдюмов та Е. Н. Князева
- г) І. Р. Пригожин, Г. Хакен, А. А. Самарський, С. П. Курдюмов та Е. Н. Князева

8. Синергетика (тобто теорія самоорганізації) основну увагу приділяє:

- а) періодам стійкості та рівноваги
- б) переломним, кризовим моментам, визначальним напрямом подальшого розвитку системи
- в) рівню окремого підприємства (організації)
- г) функціонуванню соціально-економічної системи

9. НПравильним визначенням терміну «синергетика» є:

- а) можливі підходи до забезпечення стійкості організації в рамках антикризового управління
- б) поняття, складене з двох слів грецького походження: сі - означає спільну дію, енергізм – залежність від середовища
- в) наука, що досліджує загальні принципи і закони розвитку різних рівнів матерії, що самоорганізуються
- г) динамічна рівновага відкритої системи, що, з одного боку, являє собою певну цілісність, відокремлену від навколишнього середовища, а з іншого - постійно обмінюється з навколишнім середовищем речовиною, енергією та інформацією

10. Точка біфуркації – це:

- а) процес переходу до нової рівноваги, що є межею змін системи, які відбуваються при кризі
- б) здатність систем до еволюційного розвитку на основі самоорганізації в результаті впливу зовнішніх факторів і шляхом використання внутрішніх можливостей
- в) втрата стійкості
- г) стан вибору нового шляху

11. Кризи прогресивні, оскільки виконують такі основні системні функції:

- а) ліквідацію елементів економічної системи, вже вичерпала свій потенціал розвитку
- б) звільнення простору для зміцнення елементів нової системи, майбутнього циклу
- в) випробування на живучість і збереження тих елементів системи, які переходять в майбутнє

г) усі варіанти правильні

12. За яким критерієм кризи поділяють на зовнішні та внутрішні?

- а) по відношенню до компанії
- б) за метою
- в) за функціональним змістом
- г) за причиною ініціювання

13. Кризи класифікують на:

- а) керовані
- б) частково керовані
- в) некеровані
- г) усі варіанти правильні

14. До можливих причин криз не відносять:

- а) форс-мажорні
- б) кадрові
- в) суб'єктивні
- г) об'єктивні

15. До внутрішніх причин виникнення кризи можна віднести:

- а) зниження рівня доходів населення, зростання інфляції в країні, стихійні лиха
- б) недосконалість податкової системи та регулюючого законодавства, нестабільність валютного курсу
- в) зниження ємності внутрішнього ринку, посилення монополізму
- г) управлінські, виробничі та ринкові

16. В якому з наведених варіантів найбільш повно описано поняття «антикризове управління»?

- а) спонтанний процес лавиноподібного руйнування системи, причому закономірності цього процесу зовсім однакові для самих різних систем, будь то людський організм, сім'я, організація або країна
- б) один зі станів природного розвитку соціально-економічної системи (організації, регіону, країни)
- в) система методів та прийомів ідентифікації ознак кризових процесів, що виникають на підприємстві під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища
- г) хаотичний стан, що є наслідком зношування систем компанії, що веде до їх загибелі або до перетворення, в результаті чого в компанії у зовнішньому середовищі руйнуються ділові зв'язки, всі перспективні домовленості, а у внутрішньому середовищі руйнуються структура, управління, мотивація

17. Завданнями реактивного антикризового управління є:

- а) оцінка ймовірності та наслідків потенційних криз
- б) виконання планів намічених заходів з ліквідації криз та їх наслідків
- в) розробка антикризової стратегії

г) реалізація планів заходів щодо попередження криз

18. До екстреного антикризового управління відносять:

- а) арбітражне управління
- б) раннє антикризове управління
- в) антикризове управління по слабких сигналах про загрозу кризи
- г) усі варіанти правильні

19. Антикризове управління в період банкрутства має місце в таких умовах:

- а) в умовах втрати прибутковості
- б) в умовах втрати самоокупності
- в) в умовах стійкої втрати платоспроможності
- г) можливе без визнання судом організації-боржника банкрутом

20. На якій стадії життєвого циклу підприємство, як правило, працює собі в збиток, витрачає велику кількість всіх ресурсів, але вкладені в підприємство кошти на цьому етапі не окупаються

- а) ліквідація діяльності
- б) активний спад
- в) поява тенденції спаду
- г) зародження

21. Скільки може тривати стадія розвитку у торгово-закупівельних підприємств і у підприємців без утворення юридичної особи в Україні?

- а) від 6 до 12 місяців
- б) від 3 до 12 місяців
- в) від 1 до 3 років
- г) до 3-4 років

22. До факторів, що істотно впливають на ефективну роботу підприємства, можна віднести такі показники:

- а) величина, еластичність і стабільність попиту, сегментація основних споживачів продукції фірми, якість товарів підприємства, економічні можливості покупців
- б) поява нових конкурентів, економічні можливості та торгові здібності покупців і постачальників, суперництво між існуючими конкурентами, наявність загрози появи товарів-замінників
- в) зміна потенціалу споріднених галузей, виробнича інфраструктура, соціальна інфраструктура, використання досягнень, отриманих в споріднених галузях
- г) усі варіанти правильні

23. На якому етапі життєвого керівництво підприємства збільшує виробничий потенціал підприємства і нарощує обсяг виробництва і реалізації продукції, а конкурентів ще трохи або вони взагалі відсутні?

- а) стабільний розвиток
- б) бурхливе зростання

- в) розвиток
- г) зародження

24. В якому органі влади відбувається порушення процедури банкрутства?

- а) цивільний суд
- б) адміністративна палата
- в) окружний адміністративний суд
- г) арбітражний суд

25. Автором еволюційної моделі життєвого циклу організації є:

- а) Л. Грейнер
- б) А. А. Богданов
- в) Г. Хакен
- г) усі варіанти правильні

26. Якими процесами характеризується другий етап розвитку організації (функціональна структура)?

- а) виконання робіт в корпорації організовується навколо окремих проектів за допомогою сучасних інформаційних систем ефективною спільною діяльністю, при цьому вертикальні зв'язки між групами і людьми стають менш важливими, ніж горизонтальні
- б) структура управління компаній знову перебудовується і організовується децентралізований розподіл повноважень щодо прийняття рішень, перехід до дивізійної структури управління з децентралізованими операційними підрозділами та централізованою штаб-квартирою
- в) зміна структури управління і заміна команди менеджерів на фахівців з конкретних функціональних напрямів, для ефективного переходу до цього етапу необхідно суттєво поміняти стиль управління директора компанії
- г) типові функції управління (планування, а також організація, комплектація персоналом, мотивація і контроль) виконуються на низькому рівні, у цих умовах найбільш сильними перевагами корпорації є динамізм і гнучкість.

27. На якому етапі розвитку організації може відбутися криза бюрократизму?

- а) перший етап - проста структура
- б) другий етап - функціональна структура
- в) третій етап - дивізійна структура
- г) четвертий етап - матрична і чарункова (мережева) структури

28. До зовнішніх факторів, що перешкоджають переходу до чергового логічного етапу розвитку корпорації відносять:

- а) нестача персоналу
- б) нестача здібностей
- в) нестача ресурсів
- г) відмова топ-менеджерів передати повноваження для прийняття рішення іншим



29. На якій стадії кризового процесу підприємства стан організації можна охарактеризувати як квазінормальний?

- а) потенційна криза
- б) латентна (прихована) криза
- в) хронічна криза
- г) розв'язання кризи або неспроможність (банкрутство)

30. Для якої стадії кризового процесу підприємства характерне таке рівняння ДС <ТХП + ТФП?

- а) латентна (прихована) криза
- б) гостра криза
- в) хронічна криза
- г) розв'язання кризи або неспроможність (банкрутство)

### 3. Розподіл теоретичних питань та тестів за варіантами

Таблиця 1

**Розподіл теоретичних питань за варіантами**

		Остання цифра залікової книжки									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Передостання цифра залікової книжки	1	11	12	13	14	15	16	17	18	1	2
		3	5	4	1	2	6	7	8	9	10
	2	10	3	4	5	6	7	8	9	18	17
		18	17	16	15	14	13	12	11	10	9
	3	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7
		6	5	4	3	2	1	18	17	16	15
	4	6	5	4	3	2	1	18	17	16	15
		18	17	16	15	14	13	12	11	10	9
	5	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5
		7	6	5	4	3	2	1	18	17	16
6	4	3	2	1	18	17	16	15	14	13	
	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	
7	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	
	5	4	3	2	1	18	17	16	15	14	
8	2	1	10	11	12	13	14	15	16	17	
	13	12	1	2	3	4	5	6	7	8	
9	18	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
	1	15	14	13	12	11	10	9	8	7	
10	10	11	12	13	14	15	16	17	2	3	
	6	18	17	5	4	3	2	1	9	12	

## Розподіл тестів за варіантами

		Остання цифра залікової книжки									
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Передостання цифра залікової книжки	<b>1</b>	1	2	21	22	2	4	5	6	7	8
		12	11	19	18	21	10	11	12	13	14
		14	8	6	4	17	13	14	15	16	17
		5	4	28	29	6	17	18	19	20	21
		17	30	5	5	3	20	21	22	23	24
	<b>2</b>	9	10	11	12	13	14	1	2	21	22
		15	16	17	18	19	20	12	11	19	18
		18	19	20	21	22	23	14	8	6	4
		22	23	24	25	26	27	5	4	28	29
		25	26	27	28	29	30	17	30	5	5
<b>3</b>	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	21	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
	17	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
	6	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
	3	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
<b>4</b>	13	14	1	2	21	22	2	4	5	6	
	19	20	12	11	19	18	21	10	11	12	
	22	23	14	8	6	4	17	13	14	15	
	26	27	5	4	28	29	6	17	18	19	
	29	30	17	30	5	5	3	20	21	22	
<b>5</b>	7	8	9	10	11	12	13	14	1	2	
	13	14	15	16	17	18	19	20	12	11	
	16	17	18	19	20	21	22	23	14	8	
	20	21	22	23	24	25	26	27	5	4	
	23	24	25	26	27	28	29	30	17	30	
<b>6</b>	1	2	21	22	2	4	5	6	7	8	
	12	11	19	18	21	10	11	12	13	14	
	14	8	6	4	17	13	14	15	16	17	
	5	4	28	29	6	17	18	19	20	21	
	17	30	5	5	3	20	21	22	23	24	
<b>7</b>	9	10	11	12	13	14	1	2	21	22	
	15	16	17	18	19	20	12	11	19	18	
	18	19	20	21	22	23	14	8	6	4	
	22	23	24	25	26	27	5	4	28	29	
	25	26	27	28	29	30	17	30	5	5	
<b>8</b>	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	21	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
	17	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
	6	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
	3	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
<b>9</b>	13	14	1	2	21	22	2	4	5	6	
	19	20	12	11	19	18	21	10	11	12	
	22	23	14	8	6	4	17	13	14	15	
	26	27	5	4	28	29	6	17	18	19	
	29	30	17	30	5	5	3	20	21	22	
<b>10</b>	7	8	9	10	11	12	13	14	1	2	
	13	14	15	16	17	18	19	20	12	11	
	16	17	18	19	20	21	22	23	14	8	
	20	21	22	23	24	25	26	27	5	4	
	23	24	25	26	27	28	29	30	17	30	

## Рекомендована література

### Базова література

1. Антикризове управління підприємством на основі інновацій в контексті формування потенціалу змін / за заг. ред. І. А. Ігнат'євої // Розробка методичного підходу з формування проектів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням орієнтирів структурно-інноваційної політики : монографія. – К. : КНУТД, 2014. – 432 с. – Підрозд. 5.1. – С. 325-350

2. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. – К. : ДННУ “Акад. фін. управ ління”, 2012. – 301 с.

3. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; за заг. ред. З. Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с

4. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.

5. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.

6. Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / Р. Моборн // КСД. - 2016, с. 384

7. Редченко, К.І. Контроль і аудит на стратегічному рівні управління підприємством : монографія / К.І. Редченко. – Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2011. – 356 с.

8. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства [Текст]: монографія / С. Т. Пілецька. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.

### Допоміжна література

9. Ареф'єва О.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток: монографія / О.В. Ареф'єва. – К.: Ліра-К, 2013. – 178 с.

10. Андрієнко М.М. Стратегічні напрями розвитку транспортних підприємств / М.М. Андрієнко/ Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: кол. монографія, - К.: НАУ, 2018. – С. 290-299

11. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 № 435–IV (зі змінами та доповненнями)

12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436–IV (зі змінами та доповненнями)

13. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. Облік і фінанси, 2020. № 1 (87) С. 178 – 184.

### Інформаційні ресурси в Інтернет

1. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)

2. <https://www.rada.gov.ua/>

3. <https://zakon.rada.gov.ua/>

4. <https://www.me.gov.ua/>

5. <https://amcu.gov.ua/>