

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСЫЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
Кафедра менеджменту**

РОЗШИРЕНИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙ

**з навчальної дисципліни
«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ТУРИЗМУ»**

для студентів спеціальності 242 «Туризм» ступеня магістра

Полтава 2016

Укладач: к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі» О.В. Лозова

Тема 1 «Кризові явища: класифікація та циклічність. Життєвий цикл підприємства та стійкість його розвитку»

План

1. Сутність, класифікація та фази кризових явищ
2. Концепція життєвого циклу підприємства
3. Причини виникнення криз на етапах життєвого циклу підприємства.
4. Стійкість підприємства і кризи

Поняття «криза» тісно пов'язане з поняттям «ризик», яке виявляє вплив на методологію розробки будь-якого управлінського рішення.

Соціально-економічна система (суспільна формація, фірма або підприємство) має дві тенденції свого існування: функціонування та розвиток. Зв'язок функціонування та розвитку має діалектичний характер, що і відображає можливість і закономірність виникнення й розв'язання криз. Функціонування стримує розвиток, у той же час розвиток заважає процесам функціонування підприємств, але створює умови для його більш стійкого здійснення. Таким чином, виникає циклічна тенденція розвитку, яка відображає періодичне настання криз.

Слід звернути увагу, що кризи не обов'язково є рушійними, вони можуть відбуватися з певним ступенем гостроти, проте їх настання викликане не тільки суб'єктивними, але й об'єктивними чинниками, самою природою соціально-економічної системи.

Криза – це надзвичайне загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в оточуючому середовищі.

Чинники кризи можуть бути різні: об'єктивні, що пов'язані з циклічними потребами модернізації та реструктуризації; суб'єктивні, що відображають помилки в управлінні; природні, що характеризують кліматичні явища, землетруси тощо.

Важливо також усвідомлювати, що чинники кризи можуть бути як внутрішніми (пов'язаними з ризиковою стратегією маркетингу, конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління), так і зовнішніми, що пов'язані з тенденціями та стратегією мікроекономічного розвитку, конкуренцією, політичною ситуацією тощо.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки чинники, але й наслідки: можливе поновлення організації; її розпад; оздоровлення або виникнення нової кризи.

Практика показує, що кризи можна класифікувати за різними ознаками. Типологія дає розуміння розвитку криз, їх характер і сутність, скорочення часу на подолання та забезпечення безболісного протікання процесу криз.

Слід звернути увагу на те, що різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, яке може пом'якшувати кризу або загострювати її. Можливості управління в цьому відношенні залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.

Можливість виникнення економічних криз слід розглядати як невідповідність між виробництвом і споживанням товарів. Сутність економічної кризи виявляється в надлишку виробництва (надвиробництва) товарів відносно до платоспроможного попиту, у порушенні процесу умов відтворення суспільного капіталу, у масових банкрутствах підприємств, зростанні безробіття й інших соціально-економічних негараздах.

Необхідно розрізняти регулярні (періодичні) кризи, що повторюються з певною закономірністю, і нерегулярні. Регулярні кризи надвиробництва дають початок новому циклу, протягом якого економіка послідовно проходить чотири фази та створює підґрунтя для чергової кризи. Вони характеризуються тим, що охоплюють усі сфери економіки, досягаючи великої глибини та тривалості. До нерегулярних економічних криз відносяться проміжні, часткові, галузеві та структурні.

Слід зазначити, що проміжна криза не дає початку новому циклу, а припиняє на певний час плин фази підйому або повноваження. Часткова криза охоплює не всю економіку, а певну сферу суспільного відтворення. Галузева криза охоплює одну з галузей економіки країни.

Структурна криза є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва. Слід розуміти, що це виявляється в серйозних диспропорціях між галузями, з одного боку, і виробництві найважливіших видів продукції, з іншого.

У теорії про економічний цикл відображаються закономірності розвитку процесу відтворення, що характеризується чергуванням спадів і підйомів виробництва. Згідно з теорією, класичний цикл суспільного відтворення складається з чотирьох фаз: криза (спад); депресія (стагнація); пожвавлення; підйом (бум).

Таким чином, антикризовий розвиток – це не абсолютна відсутність кризи, а наявність таких криз, які є імпульсом успішного, з позиції інтересів людини, розвитку.

Тема 2. «Заходи державного антикризового регулювання»

План

1. Зовнішні та внутрішні загрози.
2. Державне регулювання кризовими явищами
3. Попередження кризових ситуацій на економічно і соціально значущих підприємствах
4. Державне регулювання процесів санації економіки

Будь-яке втручання держави в економіку пов'язане з двома питаннями: «Чому держава це робить?» «Як вона це робить?».

Як показує практика, ринкова економіка – це не самоціль, це засіб. Тому зусилля держави повинні зосереджуватися на пошуку шляхів, спрямованих на максимальне використання існуючого науково-технічного й

виробничого потенціалу, збереження людського капіталу, забезпечення широкої соціальної підтримки реформ.

З позиції теорії регуляції слід розрізнити такі види криз: криза як результат «зовнішнього» стану; циклічна криза; структурна криза; криза системи регуляції; криза способу виробництва.

Динаміка виходу із кризи, а потім і економічного росту, визначається не силою та повновладдям держави, а її спроможністю заохочувати розвиток інституційних форм, що відповідають часу. Мова йде про перетворення влади в нормально діючий структурний механізм суспільства, який забезпечує спокійну зміну адміністрацій відповідно до волі виборців, і який захищає суспільство від монополізації влади.

Важливою умовою в цьому процесі виступає формування механізмів, що забезпечують розв'язання соціальних протиріч, підтримку економічної безпеки, політичну стабільність та орієнтацію на правовий захист особистості, соціалізацію господарської діяльності.

Розрізняють такі види державного регулювання кризових ситуацій: нормативно-законодавча діяльність; фінансове регулювання; діяльність у сфері виробництва та перерозподілу доходів.

В умовах кризи особливого значення набуває державне нормативне регулювання у сфері соціальних цінностей. Законодавча й нормативно-правова діяльність держави повинна максимально сприяти інтеграції соціальних стимулів розвитку суспільного виробництва, спрямованого на задоволення потреб людей.

Фінансове регулювання – це управління сукупністю грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні фізичних осіб, підприємств або держави, а також джерелами доходів, статтями витрат, послідовністю їх формування та використання.

У державі фінансові ресурси акумулюються бюджетною системою, яка забезпечує їх перерозподіл відповідно до прийнятих критеріїв та умов.

Отже, подолання кризового стану вимагає створення матеріальної основи для підвищення рівня життя населення. Забезпечити вирішення цього завдання може тільки держава шляхом оптимізації структури економіки, впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, подолання сировинної спрямованості експорту тощо.

Тема 3. «Сутність та особливості антикризового управління в сфері туризму»

План

1. Сутність антикризового управління в сфері туризму
2. Особливості антикризового управління в сфері туризму України.
3. Зарубіжний досвід антикризового управління туристичного бізнесу.
4. Міжнародні стратегії сталого розвитку в індустрії туризму.
5. Механізми та фактори стабілізації в індустрії туризму.

Усі процеси, що відбуваються на підприємстві, слід поділяти на дві групи: керовані й некеровані. Ці процеси знаходяться в певному співвідношенні та стані динамічних змін. Переважання некерованих процесів призводить до розбалансування соціально-економічної системи та криз.

Антикризовий розвиток – це керований процес запобігання або подолання кризи, що відповідає цілям підприємства й об'єктивним тенденціям його розвитку.

Важливо запам'ятати, що управління соціально-економічною системою завжди повинно бути антикризовим.

Антикризове управління – це управління, підґрунтям якого є передбачення небезпеки кризи, аналіз її ознак і заходів щодо зниження негативних наслідків кризи й використання її факторів для подальшого розвитку.

Необхідно звернути увагу на проблеми антикризового управління. Їх поділяють на чотири групи. Перша група включає проблеми розпізнавання

передкризових ситуацій, своєчасне виявлення настання кризи. Друга група проблем антикризового управління пов'язана із ключовими сферами життєдіяльності підприємства. Це, перш за все, методологічні проблеми його життєдіяльності (визначення місії та мети управління, а також шляхів, засобів і методів управління в умовах кризової ситуації). Третя група проблем включає прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи у кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації для розробки управлінських рішень, проблеми аналізу й оцінки кризових ситуацій. Четверта група проблем пов'язана з конфліктами та селекцією персоналу, що завжди супроводжують кризові ситуації.

Слід розглянути особливості антикризового управління, його пріоритети, фактори й функції, оцінку ефективності антикризового управління.

Виділяють основні чинники, що визначають ефективність антикризового управління: професійність антикризового управління та спеціальна підготовка; мистецтво управління, надане природою та придбане у процесі спеціальної підготовки; методологія розробки ризикових рішень; науковий аналіз обставин, прогнозування тенденцій; корпоративність; лідерство; оперативність і гнучкість управління; стратегія та якість антикризових програм; людський фактор антикризового управління; система моніторингу кризових ситуацій.

Тема 4. «Діагностика виникнення і розвитку кризового процесу в туризмі»

План

1. Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства в сфері туризму.
2. Інформаційне та методичне забезпечення діагностики кризового процесу.
3. Етапи та методи діагностики кризового процесу.

4. Особливості прогнозування і планування в антикризовому управлінні. Оцінювання симптомів розвитку кризових ситуацій.

Діагностика – це процес дослідження стану об’єкта, предмета, явища або процесу управління за допомогою реалізації комплексу процедур і виявлення в них слабких ланок і «вузьких місць».

Доцільно з’ясувати, що для того, щоб правильно оцінити стан об’єкта дослідження, необхідна система критеріїв та показників індикаторів кризового розвитку, спроможних адекватно відобразити специфіку конкретного об’єкта, з урахуванням факторів, які впливають на нього.

Розрізняють три типи діагнозу.

Перший тип визначається як діагноз, що встановлює відхилення обраного об’єкта дослідження від норми або еталона.

Другий тип діагнозу дозволяє визначити належність об’єкта дослідження до конкретного класу, групи або сукупності. Використання цього типу дозволяє упорядкувати й систематизувати зміни, що відбуваються в результаті конкретного дослідження.

Третій тип діагнозу дозволяє оцінити обраний об’єкт як унікальне поєднання ознак. Він використовується в ситуаціях, коли неможливо провести порівняльні оцінки та співставити в результаті відсутності базових параметрів (вони відсутні).

Слід пам’ятати, що особливе місце в діяльності менеджера займає проблема управління кризовими ситуаціями, вирішення якої дозволяє уникнути непередбачених тенденцій і знижувати її негативні наслідки.

Процес діагностики кризи складається з п’яти послідовних етапів.

Діагностика кризи здійснюється різними методами: аналітичними, експертними, лінійного й динамічного програмування, діагностикою на моделях.

Слід також зосередитись на процедурі діагностики банкрутства підприємства.

Банкрутство – це неспроможність підприємства фінансово забезпечити свою поточну діяльність.

Своєчасна діагностика підприємства дає можливість заздалегідь виявити моменти, що викликають кризові явища, та розробити заходи щодо їх ліквідації.

Тема 5. «Стратегія і тактика антикризового управління в туризмі»

План

1. Значення стратегії в антикризовому управлінні. Послідовність розробки антикризових заходів.

2. Інноваційно-інвестиційна політика в системі антикризового управління. Інновації і механізми підвищення антикризової стійкості.

3. Управління маркетинговою стратегією в період фінансового оздоровлення підприємства. Концептуальна модель безупинного стратегічного планування.

У розвитку будь-якої організації існує вірогідність настання кризи. Слід пам'ятати, що в антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління. У стратегії антикризового управління головна увага приділяється проблемам виходу із кризи, всі зусилля зосереджуються на шляхах і засобах виходу з неї.

Комплексна своєчасна діагностика стану підприємства розглядається як перший етап у розробці стратегії антикризового управління діяльністю підприємства.

Аналізуючи стратегію підприємства, важливо зосередити увагу на таких моментах: ефективність поточної стратегії; сила та слабкість, можливості й загрози для підприємства; конкурентоспроможність цін і витрат підприємства; оцінка міцності конкурентної позиції підприємства; виявлення проблем, що викликали кризу на підприємстві.

Слід розглянути основні завдання, які повинен виконувати менеджер під час реалізації обраної стратегії: остаточне з'ясування розробленої антикризової стратегії та цілей, їх відповідності між собою; широке доведення ідей нової стратегії до співробітників із метою активного їх залучення у процес реалізації антикризової стратегії; приведення ресурсів у відповідність до напрямів антикризової стратегії; прийняття рішень із приводу вибору оптимальної організаційної структури управління.

Функції маркетингу полягають у дослідженні й формуванні його засобами організаційно-економічних умов здійснення відтворювальних процесів, забезпечуючи їх безперервність, зниження витрат і рівень ефективності, достатній для розвитку організації. Ці особливості дозволяють розглядати маркетинг як важливу умову й суттєвий резерв антикризового менеджменту. Розробляючи антикризову маркетингову стратегію, маркетинговий менеджер спирається на внутрішні фактори підприємства: виробничо-технічні особливості; ресурсний потенціал; характер внутрішньої атмосфери; рівень розвитку компонентів менеджменту (прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивацію персоналу, організаційні структури управління й контролю та фактори зовнішнього впливу).

У процесі розробки стратегій першість серед факторів, засобів і методів управління, що запобігають кризовим ситуаціям (передкризове управління), належить факторам і засобам, які знижують кризові явища та активізують вихід із кризи (кризове управління), а потім стратегіям, спрямованим на поновлення виробництва й систем менеджменту (післякризове управління).

Тема 6. «Банкрутство, ліквідація та санація як методи антикризового управління в сфері туризму»

План

1. Сутність, форми та економічні наслідки банкрутства.
2. Законодавство України про банкрутство.
3. Ліквідація збанкрутілих підприємств.

4. Заходи щодо виявлення та запобігання банкрутству.

Справи про банкрутство розглядаються арбітражним судом за місцем знаходження підприємства-банкрута. Слід розрізнити два поняття: «банкрутство» та «фіктивне банкрутство».

Банкрутство – це визначена арбітражним судом неспроможність боржника в повному обсязі задовольняти вимоги кредитора за грошовими зобов'язаннями або виконувати обов'язки з виплати обов'язкових платежів.

Механізм навмисної самоліквідації підприємства після залучення значного обсягу позичкового капіталу, з метою збагачення окремих осіб та уникнення розрахунків, кваліфікується як фіктивне банкрутство й переслідується законом. Необхідно зазначити, що підставою для порушення судової справи про банкрутство є письмова заява будь-кого із кредиторів, самого підприємства-боржника або прокурора.

Якщо використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації не дало бажаних результатів, підприємство має можливість використати зовнішню допомогу, що набуває форми його санації.

Санація являє собою систему заходів зовнішньої допомоги, яка сприяє запобіганню оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації. Слід розрізнити два види санації:

- 1) без зміни статусу юридичної особи;
- 2) зі зміною статусу юридичної особи.

Якщо зовнішня допомога не дала бажаних результатів або вже є запізнілою, то за рішенням арбітражного суду створюється спеціальна комісія для здійснення ліквідаційних процедур (ліквідаційна комісія). До її складу, зазвичай, входять представники кредиторів, банків, фінансових органів, а також фонду державного майна, якщо банкрутом є державне підприємство.

Ліквідаційна процедура при банкрутстві включає: оцінку майна підприємства-банкрута за балансовою вартістю; оцінку майна за ринковою вартістю; визначення ліквідаційної маси; вибір найбільш ефективних форм продажу майна; забезпечення задоволення претензій кредиторів; розробку ліквідаційного балансу.

У процесі вивчення теми слід зосередити увагу на послідовності розподілу вилучених коштів від продажу майна підприємства-банкрута для задоволення вимог усіх зацікавлених сторін.

Тема 7. «Особливості кадрового менеджменту в кризових ситуаціях»

План

1. Сутність формування кадрового антикризового потенціалу на підприємстві.
2. Особливість формування кадрового антикризового потенціалу на підприємстві.
3. Антикризова кадрова політика на підприємстві
4. Система антикризового управління персоналом.

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розподіл), але й сукупність факторів соціально-психологічного, морального та економічного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до задоволення потреб персоналу тощо.

Слід звернути увагу на те, що антикризове управління персоналом в таких умовах повинне враховувати спектр питань адаптації співпрацівника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та розвитку підприємства. Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних настанов, умінню їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед підприємством.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників підприємства зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, а саме: масова перекваліфікація співпрацівників підприємства у зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих спеціалістів і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, які не відповідають системі нових вимог і не спроможні засвоїти сучасні методи роботи; працевлаштування співпрацівників під час їх звільнення тощо.

Важливо ознайомитися з основними рисами антикризової кадрової політики, насамперед, реалістичністю та творчим характером, комплексністю, єдністю й багаторівневістю, раціональністю, демократичністю, духовністю, моральністю, законністю. Саме кадрова політика фокусує увагу на проблемах, визначає пріоритети та орієнтири організацій на майбутнє. Вона може характеризуватись різними ознаками: очікування, обережності, агресивності, мобільності, гнучкості.

Слід пам'ятати, що існування та розвиток підприємства пов'язані з постійним виникненням і розв'язанням протиріч серед персоналу. Інколи протиріччя приймають настільки гострий характер, що переходять у конфлікт.

Управління конфліктами є важливою складовою частиною процесу регулювання соціально-виробничих відносин, однією з умов антикризового управління, бо криза неминуче викликає конфлікти на підприємстві, порушуючи динамічну рівновагу його функціонування. Для того, щоб обмежити їх виникнення, менеджеру з антикризового управління необхідно: усвідомлення вірогідних передумов і чинників виникнення конфліктних ситуацій; розуміння механізму розвитку конфлікту як процесу; вміння застосовувати у практиці управління методи розв'язання конфліктів.

Тема 8. «Технологія антикризового управління на туристичних підприємствах»

План

1. Технологія антикризового управління.
2. Система раннього упередження і реагування.
3. Організація внутрішньо-господарського антикризового механізму.
4. Функції Державного департаменту з питань банкрутства.

Специфіка антикризового управління відображає і специфіку його технології, де суттєвий вплив можуть здійснювати фактори дефіциту часу, зниження керованості, порушення балансу влади, конфліктності інтересів, висока міра невизначеності і ризику, складне переплетіння проблем, вплив факторів зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що найвідповідальніший етап під час виходу підприємства із кризового стану – розробка управлінських рішень.

Якість управлінських рішень залежить від множини чинників, найсуттєвішими з яких можна назвати такі: категорія проблем, що вирішуються (стандартні, типові, евристичні); умови прийняття управлінських рішень (стабільні, екстремальні, кризові); достатність вихідної інформації (недостатній, достатній, надлишковий обсяг); достовірність вихідної інформації; масштаб проблем (глобальні, локальні, мікролокальні); технічне оснащення.

Технологія антикризового управління – це комплекс послідовних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона передбачає як дослідно-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. Тому не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки підприємства. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

Доцільно зазначити, що технологічна схема антикризового управління складається з восьми блоків, що характеризують зворотно-поступальну

послідовність різних етапів під час розробки й реалізації управлінського рішення і, таким чином, знаходження оптимального варіанта виходу підприємства із кризового стану.

Детальніше розглянути систему контролю й раннього виявлення ознак кризи та акцентувати увагу на основних її моментах:

– серйозним попередженням неблагополуччя підприємства може бути негативна реакція партнерів по бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на ті чи інші заходи, негаразди;

– характер суттєвих змін фінансових показників підприємства, несвоєчасність, низька якість і недостовірність фінансової звітності, що надається, проведення аудиторських перевірок.

Слід зазначити, що названі універсальні фактори, звичайно, можуть бути доповнені іншими, залежно від специфіки поставленої мети, проблем, що виникли, та умов їх розв'язання у процесі антикризового управління.

Загальна послідовність розробки управлінських рішень складається з одинадцяти блоків (етапів).

Параметрами контролю кризових ситуацій у технології антикризового управління можна вважати такі напрями аналізу фахівцями діяльності щодо виходу підприємства із кризового стану: кадровий потенціал підприємства; адаптація організаційних структур управління до мінливих умов; фінансовий стан та економічна ситуація підприємства; достатність інформації для співпрацівників; зміна науково-технічного потенціалу підприємства та галузі; вплив правового поля на діяльність організації в цілому та її співпрацівників; зміна екологічної ситуації та її вплив на діяльність підприємства.

Тема 9. «Ризики в антикризовому управлінні»

План

1. Поняття, види та управління ризиками.
2. Резервування і управління запасами з урахуванням ризику.
3. Страхування ризиків. Місце страхування в управлінні ризиками.

Ризики й невизначеність є невід’ємними рисами господарської діяльності та процесів управління. Невизначеність слід розглядати як умову ситуації, у якій неможливо оцінити вірогідність потенційного результату.

Поняття «ризик» передбачає втрати, вірогідність яких пов’язана з наявністю невизначеності господарських ситуацій. За кризових умов у підприємства існує велика вірогідність опинитися банкрутом, у зв’язку з чим персонал повинен вміти в ризик-ситуаціях, з одного боку, уникати невиправданих втрат, з іншого – діяти сміливо й ініціативно.

Аналізуючи ризикову ситуацію та розробляючи певні рішення, у першу чергу, слід встановити, з якими видами ризиків зустрінеться менеджер у процесі управління. Здебільшого дана проблема вирішується на основі систематизації ризиків та їх класифікації.

Під час вивчення даного матеріалу важливо з’ясувати взаємозв’язок і взаємодію внутрішніх (системних) і зовнішніх факторів або джерел ризику.

Ознайомлення із природою виникнення ризику, його змістом, факторами (джерелами) ризику, різними ризиковими ситуаціями, що потребують організації та управління, дають підставу стверджувати, що ризик є категорією менеджменту. А тому важливо з’ясувати функції та засоби управління, що характеризують зміст процесу управління ризиком.

До основних засобів впливу, які використовує менеджер під час управління ризиком, належать: розробка стратегії управління ризиком, цілей, завдань і функцій ризик-менеджер організації; визначення меж правомірності та стимулюючого значення ризику; виявлення шляхів і засобів мінімізації ризик-втрат; розробка заходів щодо нейтралізації та компенсації негативних наслідків ризик-рішень; оцінка ступеня ризику, розміру його впливу на ефективність ризик-рішень.

Управлінський ризик необхідно розглядати як характеристику управлінської діяльності, що здійснюється в ситуації невизначеності, в результаті недостатності інформації, під час вибору менеджером альтернативного рішення, критерій ефективності якого пов'язаний із вірогідністю прояву негативних умов реалізації.

У процесі вивчення матеріалу важливо зосередити увагу на таких характеристиках ризику: розмір вірогідних втрат (додаткового доходу) як результат діяльності в ризик-ситуації; вірогідність ризику; рівень ризику; прийнятність ризику; правомірність ризику у кризових умовах.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Із змінами і доповненнями від 30 червня 1999 р. № 784-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 42-43. – Ст. 378.
2. Банкротство в Украине. Сборник нормативных актов / Ананченко А.Е. и др. – Х.: Ескада. – 2001. – 296 с.
3. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 №14 зі змінами і доповненнями.
4. Методика аналізу фінансового стану підприємств, організацій. – Затверджено Наказом Міністерства економіки України, 2006.
5. Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій. Затв. наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 73 від 2 червня 1997 р. // Методичні матеріали: Зб. – 1997. – С. 30-43. – (Б-ка журналу «Вісник податкової служби України»).
6. Методика складання бізнес-планів. Затв. наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 56 від 21 квітня 1997 р. // Методичні матеріали: Зб. – 1997. – С. 23-29. – (Б-ка журналу «Вісник податкової служби України»).
7. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств: Наказ Міністерства економіки від 23.01.1998 р. № 9 // Офіційний вісник України. – 1998. – № 12. – Ст. 475.
8. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высш.шк., 2000. – 587 с.
9. Тітов М.І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти / За наук. ред. В.М. Гайворонського. – Харків: Консул, 1997. – 189 с.

10. Фінанси підприємств: Підручник / За ред. проф. А.М. Поддєрьогіна – К.: КНЕУ, 2004. – 368 с.
11. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – К. – ЦУЛ. – 2009. – 568 с.
12. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. – Донецьк: ІЕП НАН України. – 2000. – 504 с.
13. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ. – 2000. – 412 с.
14. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. – К.: КНЕУ. – 2006. – 268 с.
15. Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій // Українська інвестиційна газета. – 1998. – №3.
16. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій / Затверджена Наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 р. №81, зареєстрована в Міністерстві юстиції України від 5.08.1997 р. за № 288/2092.
17. Про затвердження Порядку проведення досудової санації / Постанова Кабінету міністрів України №515 від 17.03.2000 р. // Офіційний вісник України. – 2000. – №12. – С. 467.
18. Череп А.В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: Підручник. – К.: Кондор, 2006. – 380 с.
19. Збірник методичних рекомендацій та завдання до контрольних робіт з дисциплін спеціальності "менеджмент організацій". – Донецьк: ДонНУ, 2009. – С. 78-135.
20. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: навч. посібник / за ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 1999. – 328 с.

Додаткова:

21. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
22. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
23. Антикризисное управление: Учеб.пособие / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; Под ред. Э.С. Минаева и В.П.Панагушина. – М.: Изд-во ПРИОР, 1998. – 432 с.
24. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2000. – 432 с.
25. Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е. Антикризисное управление предприятием. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 178 с.
26. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.
27. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.
28. Зарубежная практика антикризисного управления: учеб. пособие / Под ред. проф. А.Н. Ряховской. – М.: Магистр; Инфра-М, 2010. – 271 с.
29. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. – К.: Кондор, 2008. – 366 с.
30. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т. – 2001. – 580 с.
31. Практика розгляду справ про банкрутство / Упоряд. Б.М. Поляков. – К.: Юридическая практика, 2006. – 336 с.
32. Поляков Б.М. Процедура банкротства в Украине: теория и практика. – Донецк: Донбасс. – 2001. – 480 с.

33. Хозяйственное право: Учебник / В.К. Мамутов, Г.Л. Знаменский, К.С. Хахулин и др.; Под ред. Мамутова В.К. – К.: Юринком Интер, 2002. – С. 524-560.
34. Федосов В., Опарін В., Львовчкін С. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрями: Монографія / За наук. ред. В. Федосова. – К.: КНЕУ, 2002. – С. 387.
35. Фінанси підприємств: Підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; 6-те вид., перероб. та допов. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.
36. Учет и анализ банкротств: учеб. пособие / Г.В. Федорова. – 2-е изд. стер. – М.: Омега-Л. – 2008. – 248 с.
37. Ликвидация и реорганизация предприятия. – М.: Книга сервис, 2003. – 288 с.
38. Антикризове управління: технологія процесів реструктуризації: навч. посіб. / О.І. Амоша, Л.М. Кузьменко, В.М. Ращупкіна / Донбаська національна академія будівництва та архітектури. – Макіївка. – 2008. – 400 с.
39. Ситник Л.С. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ. – С. 349.