

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. декана факультету економіки  
та управління

  
Андрій КОЦУР

« 29 » 09 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. проректора з науково-педагогічної  
роботи

  
Віктор ОСТРОВЕРХОВ

« 29 » 09 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор навчально-наукового  
інституту новітніх освітніх  
технологій

  
Святослав ПИТЕЛЬ

« 29 » 09 2023 р.

## РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»

ступінь вищої освіти - магістр

галузь знань - 07 «Управління та адміністрування»

спеціальність - 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год)	Практ. (семін.) (год)	ІРС (год)	Тренінг (год)	Самост. робота студ. (год)	Разом (год.)	Залік (семестр)
Денна	I	2	30	15	5	4	6	120	2
Заочна	I	2,3	8	4	-	-	108	120	3

Тернопіль -- 2023

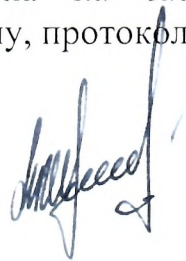
Робочу програму склала:

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу **Тамара ПОПОВИЧ**



Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 5 від 26.09. 2023р.

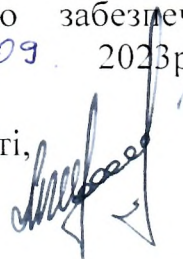
Завідувач кафедри,  
д-р екон.наук., проф..



**Михайло ШКІЛЬНЯК**

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 03 «Менеджмент», протокол № 2 від 29.09. 2023р.

Голова групи забезпечення спеціальності,  
д-р екон. наук, професор



**Михайло ШКІЛЬНЯК**

Гарант ОПП,  
д-р екон. наук, професор



**Руслан АВГУСТИН**

# СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»

## 1. Опис дисципліни «Антикризове управління»

Дисципліна – «Антикризове управління»	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 5	Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»	<b>Статус дисципліни</b> Вибіркова <b>Мова навчання</b> <b>українська</b>
Кількість залікових модулів – 3	Спеціальність: 073 «Менеджмент» ОПП Менеджмент	Рік підготовки: <i>Денна – 1</i> <i>Заочна - 2,3</i> Семестр: <i>Денна – 2</i> <i>Заочна - 2,3</i>
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти - магістр	Лекції: <i>Денна – 30</i> <i>Заочна - 8</i> Практичні заняття: <i>Денна – 15</i> <i>Заочна – 4</i>
Загальна кількість годин – 120		Самостійна робота: <i>Денна – 70 в т.ч.</i> тренінг – 4 год. <i>Заочна – 108</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 5 год.</i>
Тижневих годин: 8 год., з них аудиторних – 3 год.		Вид підсумкового контролю - залік

## 2. МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»

### 2.1. Мета вивчення дисципліни.

Метою вивчення дисципліни «Антикризове управління» отримання системних знань та набуття практичних навичок виявлення і діагностування симптомів потенційної кризи, вибору і реалізації антикризових, кризових та посткризових стратегій, розроблення тактики антикризових заходів, проведення антикризового моніторингу, які спрямовуються на усунення причин кризового стану та мінімізацію загроз у розвитку. Оволодіння матеріалом курсу дозволить виробити навички практичного використання знань з антикризового управління в процесі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та прояву кризових явищ діяльності організації.

### 2.2. Завдання вивчення дисципліни.

В результаті вивчення дисципліни «Антикризове управління» студенти повинні оволодіти знаннями основ антикризового управління; творчо переосмислити закордонний досвід антикризового управління; звернути увагу

на головні проблеми антикризового управління; освоїти комплекс знань, які допоможуть бачити проблеми та кризові ситуації в різних ракурсах і поєднаннях.

Завдання вивчення дисципліни полягають у тому, щоб ознайомити студентів із головними методологічними та методичними питаннями антикризового менеджменту, світовим досвідом та сучасним станом антикризового управління в Україні.

Завдання проведення лекцій полягає у викладенні студентам у відповідності з програмою та робочим планом основних питань методології антикризового управління, звертаючи головну увагу на необхідність її використання в практичній фаховій діяльності.

Мета проведення практичних занять полягає в тому, щоб виробити у студентів практичні навички антикризового управління з метою їх використання в управлінській діяльності.

Завдання проведення практичних занять:

- засвоїти типові алгоритми антикризового управління;
- навчитися розпізнавати кризові явища, прогнозувати наслідки їхнього розвитку, визначати можливості запобігати кризі, забезпечувати функціонування підприємства в умовах кризи;
- глибоко засвоїти та закріпити знання одержані на лекціях.

**В результаті вивчення дисципліни студенти повинні уміти** ідентифікувати кризові явища в діяльності організації, виявляти симптоми, фактори та причини настання кризових явищ, проводити діагностування кризових явищ, обґрунтовувати прийняття антикризових рішень та виробляти механізми їх впровадження, розробляти стратегію та тактику антикризового управління, проводити моніторинг та оцінку ефективності антикризового управління.

### **3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:**

*Змістовий модуль 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством*

**Тема 1. Кризи підприємства та завдання антикризового управління**

Макроекономічні явища і причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах. Періодизація кризових явищ в економіці. Особливості протікання сучасної світової економічної кризи. Причини настання фінансової кризи в Україні. Характеристика кризової ситуації на макрорівні. Основні системні проблеми, що викликають кризові ситуації на мікрорівні.

Завдання антикризового управління. Симптоми, причини та фактори настання кризових ситуацій на підприємстві. Місце антикризового менеджменту в системі управління діяльністю підприємства.

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]

## **Тема 2. Механізм забезпечення стійкого розвитку підприємства.**

Поняття рівноваги та стійкості розвитку організацій. Основні властивості та характеристика стійких підприємств. Стратегічний потенціал як аспект економічної безпеки підприємства. Поняття внутрішньої та зовнішньої гнучкості підприємства. Економічна безпека підприємства в теорії катастроф. Критерії невизначеності Лапласа та Вальда. Індикатори економічної безпеки підприємства. Умови забезпечення гнучкого розвитку підприємства. Ступені гнучкості підприємства.

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]

## **Тема 3. Механізм антикризового управління.**

Концепції антикризового управління: активне, реактивне та планове управління. Основні етапи подолання кризових явищ на підприємстві. Етапи концепції подолання кризи. Функції системи антикризового управління на підприємстві. Умови застосування та провадження реінжинірингу. Тактика виходу підприємства із кризової ситуації. Адаптивні плани вирішення кризових ситуацій.

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]

## **Тема 4. Діагностика кризового стану підприємства**

Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства. Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Експрес-діагностика стану підприємства. Загальна характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Система оціночних показників-індикаторів кризового стану: існуючий стан та напрями удосконалення. Діагностування рівня неплатоспроможності та типу ситуації банкрутства підприємства. Методичні аспекти оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємств на підґрунті балансових моделей. Експертні методи діагностики кризового стану: передумови та проблеми практичного використання. Автоматизовані системи інтегральної оцінки кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Інформаційне забезпечення діагностики кризи розвитку підприємства.

Література: [1,2,5,6,8,9,14,15,16,17]

## ***Змістовий модуль 2. Прикладні засади антикризового управління підприємством***

### **Тема 5. Особливості антикризового управління залежно від типу кризових ситуацій на підприємстві**

Криза збуту. Внутрішні та зовнішні фактори виникнення кризи збуту. Методи прогнозування обсягу продажу. Тактичні та стратегічні заходи подолання кризи збуту.

Фінансові кризи. Внутрішні та зовнішні фактори виникнення фінансової кризи. Основні види фінансової кризи на підприємстві. Основні джерела інформації для аналізу фінансової кризи. Оперативні, тактичні та стратегічні заходи подолання фінансової кризи.

Кризи постачання. Характеристика кризи постачання на підприємстві. Внутрішні та зовнішні фактори виникнення кризи постачання. Алгоритм дослідження причин появи кризи постачання. Методи аналізу системи постачання на підприємстві. Тактичні та стратегічні заходи подолання кризи постачання.

Виробничо-технологічні кризи. Основні фактори, причини і симптоми виробничо-технологічної кризи. Внутрішні та зовнішні фактори виникнення виробничо-технологічної кризи. Види виробничо-технологічних криз. Виробничо-технологічна реструктуризація.

Кризи персоналу. Характеристика кризи управління персоналом. Внутрішні та зовнішні фактори виникнення кризи управління персоналом. Тактичні та стратегічні заходи подолання кризи управління персоналом

Організаційні кризи. Симптоми, фактори, причини організаційної кризи. Завдання та алгоритм поведінки підсистеми антикризового управління. Організаційно-управлінська реструктуризація.

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]

### **Тема 6. Стратегія і тактика антикризового управління.**

Антикризові організаційні заходи. Антикризові механізми фінансової стабілізації. Оперативні механізми усунення неплатоспроможності підприємства. Тактичні механізми відновлення фінансової стійкості. Стратегічні механізми забезпечення фінансової стабілізації. Роль стратегії в антикризовому управлінні. Види антикризових стратегій. Стратегії відновлення. Стратегії повороту. Антикризові стратегії виходу з кризи. Порядок і зміст етапів розробки антикризової стратегії. Чинники, що визначають вибір стратегії подолання кризи. Організація реалізації вибраної стратегії. Функціональні антикризові стратегії. Особливості формування і реалізації маркетингових стратегій антикризового управління. Напрями антикризової виробничої стратегії. Оцінка ефективності стратегічних і тактичних рішень антикризового управління.

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]

### **Тема 7. Інновації в антикризовому управлінні і ризик-менеджмент.**

Суть, зміст і види ризиків. Класифікація ризиків. Особливості управління ризиками в антикризовому управлінні. Методи і способи оцінки ризиків. Механізми управління ризиками. Інноваційний потенціал підприємства і його роль в антикризовому управлінні. Інновації як механізм підвищення антикризової стійкості. Завдання і зміст інвестиційної політики в антикризовому управлінні. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів в умовах розгортання кризових процесів.

Література: [1,2,4,5,6,9,14,15,16,17]

### **Тема 8. Оцінка ефективності антикризового управління.**

Критерії і показники успішного подолання кризи. Використання системи збалансованих показників при оцінці кризових процесів на підприємстві. Антикризове управління в контексті системи контролінгу. Зарубіжна практика антикризового управління.

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]

#### 4. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ З ДИСЦИПЛІНИ «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»

(Денна/заочна форма навчання)

	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	ІРС	Тренінг	Самостійна робота	Контрольні заходи
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством</b>						
Тема 1. Кризи підприємства та завдання антикризового управління	4	2		2	10	Програмований контроль Управлінські та практичні завдання
Тема 2. Механізм забезпечення стійкого розвитку організацій	2	2			10	Програмований контроль Управлінські завдання
Тема 3. Механізм антикризового управління.	4	2	1		10	Тестування Управлінські та практичні завдання
Тема 4. Діагностика кризового стану підприємства	6	2			10	Тестування Управлінські та практичні завдання
<b>Заліковий модуль 1</b>						<b>Самостійна робота</b>
<b>Змістовний модуль 2. Прикладні засади антикризового управління підприємством.</b>						
Тема 5. Особливості антикризового управління залежно від типу кризових ситуацій на підприємстві	6	2	1	2	10	Тестування Управлінські та практичні завдання
Тема 6. Стратегія і тактика антикризового управління	4	2	1		5	Тестування Управлінські та практичні завдання
Тема 7. Інновації в антикризовому управлінні і ризик-менеджмент	2	2	2		5	Тестування Управлінські та практичні завдання
Тема 8. Оцінка ефективності антикризового управління.	2	1			6	Тестування Управлінські та практичні завдання
<b>Заліковий модуль 2</b>						<b>Контрольна робота</b>
<b>Заліковий модуль 3</b>						<b>КПЗ</b>
<b>Разом</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>66</b>	

*(заочна форма навчання)*

	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття		Самостійна робота	Контрольні заходи
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством</b>					
Тема 1. Кризи підприємства та завдання антикризового управління		1		15	Тести, Управлінські та практичні завдання
Тема 2. Механізм забезпечення стійкого розвитку організацій	1	1		15	Тести, Управлінські завдання
Тема 3. Механізм антикризового управління.	1			15	Тести практичні завдання
Тема 4. Діагностика кризового стану підприємства	1			15	Тестування Управлінські та практичні завдання
<b>Змістовний модуль 2. Прикладні засади антикризового управління підприємством.</b>					
Тема 5. Особливості антикризового управління залежно від типу кризових ситуацій на підприємстві	1	1		18	Тести, практичні завдання
Тема 6. Стратегія і тактика антикризового управління	1	1		10	Тести, практичні завдання
Тема 7. Інновації в антикризовому управлінні і ризик-менеджмент	1			10	Тестування Управлінські та практичні завдання
Тема 8. Оцінка ефективності антикризового управління.	1			10	Тестування Управлінські та практичні завдання
<b>Разом</b>	<b>8</b>	<b>14</b>		<b>108</b>	

## 5. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.

### Практичне заняття №1.

**Тема:** Кризи підприємства та завдання антикризового управління

**Мета:** Засвоєння основних симптомів, факторів і причин настання кризових явищ на підприємстві

**Питання для обговорення:**

- 1) Макроекономічні явища і причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах.
- 2) Характеристика кризової ситуації на макрорівні.
- 3) Основні системні проблеми, що викликають кризові ситуації на мікрорівні.
- 4) Симптоми, причини та фактори настання кризових ситуацій на підприємстві.
- 5) Місце антикризового управління в діяльності підприємства.

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]



## **Практичне заняття №2.**

**Тема:** Механізм забезпечення стійкого розвитку організацій

**Мета:** Засвоєння основних прийомів сучасного менеджменту щодо забезпечення стійкого стану організації

**Питання для обговорення:**

- 1) Поняття рівноваги та стійкості розвитку організацій.
- 2) Стратегічний потенціал як аспект економічної безпеки підприємства.
- 3) Умови забезпечення гнучкого розвитку підприємства.

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]

## **Практичне заняття 3. Механізм антикризового управління.**

**Мета:** Оволодіння сучасним інструментарієм антикризового, кризового та посткризового управління

**Питання для обговорення:**

- 1) Концепції антикризового управління: активне, реактивне та планове управління
- 2) Основні етапи подолання кризових явищ на підприємстві
- 3) Тактика виходу підприємства із кризової ситуації.
- 4) Адаптивні плани вирішення кризових ситуацій.

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]

## **Практичне заняття 4 Діагностика кризового стану підприємства**

**Мета:** Оволодіння методиками проведення діагностики кризового стану підприємства

**Питання для обговорення:**

- 1) Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства.
- 2) Експрес-діагностика стану підприємства.
- 3) Експертні методи діагностики кризового стану: передумови та проблеми практичного використання.
- 4) Автоматизовані системи інтегральної оцінки кризового стану та загрози банкрутства підприємства.

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]

**Практичне заняття 5 Особливості антикризового управління залежно від типу кризових ситуацій на підприємстві**

**Мета:** Засвоєння специфічної симптоматики настання різних видів криз в різних функціональних сферах діяльності організації

**Питання для обговорення:**

- 1) Криза збуту.
- 2) Фінансова криза.
- 3) Криза постачання
- 4) Виробничо-технологічна криза.
- 5) Криза управління персоналом.
- 6) Організаційна криза.

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]

## **Практичне заняття 6. Стратегія і тактика антикризового управління**

Мета: засвоїти загальний алгоритм розробки антикризової програми розвитку підприємства

### **Питання для обговорення:**

- 1) Види антикризових стратегій. Чинники, що визначають вибір стратегії подолання кризи.
- 2) Порядок і зміст етапів розробки антикризової стратегії.
- 3) Функціональні антикризові стратегії.
- 4) Оцінка ефективності стратегічних і тактичних рішень антикризового управління

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]

## **Практичне заняття 7-8. Інновації в антикризовому управлінні і ризик-менеджмент. Оцінка ефективності антикризового управління.**

Мета. *Мати уявлення та розуміння необхідності застосування інноваційних підходів в ризик-менеджменті. Уміти аналізувати ефективність антикризових заходів.*

### **Питання для обговорення:**

1. Інновації як механізм підвищення антикризової стійкості
2. Механізми управління ризиками
3. Особливості управління ризиками в антикризовому управлінні.
4. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів в умовах розгортання кризових процесів

Література: [1,2,5,6,9,14,15,16,17]

## **6. КОМПЛЕКСНЕ ПРАКТИЧНЕ ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ.**

Індивідуальні завдання з дисципліни «Антикризове управління» виконується самостійно кожним студентом на основі проведення аналізу діяльності підприємства: фінансовий стан, рівень рентабельності й оборотності оборотних коштів, стан ліквідності (на базі підприємства на якому студент проходив практику). З урахуванням проведеного системного аналізу виробничо-економічної діяльності підприємства студенту необхідно розробити комплекс заходів по виходу з кризи в разі якщо підприємство знаходиться в кризовому стані, або розробити комплекс заходів щодо недопущення в подальшому кризової ситуації на підприємстві використовуючи закордонний досвід. Метою виконання КППЗ є оволодіння навичками застосування методів антикризового управління в процесі управління підприємством. КППЗ оформляється у відповідності з встановленими вимогами. При виконанні та оформленні КППЗ студент може використовувати комп'ютерну техніку. КППЗ оцінюється за 100-бальною шкалою. Виконання КППЗ є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з «Антикризового управління».

## **Варіанти КПЗ з дисципліни «Антикризового управління».**

### **Завдання 1**

#### **Варіант 1**

Теорія криз та кризових явищ. Прояви криз на макро- і мікро рівнях, їх природа та джерела виникнення

#### **Варіант 2**

Типологія кризових процесів на підприємстві та їх характеристика.

#### **Варіант 3**

Механізм антикризового, кризового та посткризового управління. Особливості реалізації заходів зі стабілізації розвитку підприємства.

#### **Варіант 4**

Особливості прояву фінансових криз на підприємстві. Механізми мінімізації наслідків кризи неплатежів.

#### **Варіант 5**

Економічна безпека на підприємстві. Критерії безпеки.

#### **Варіант 6.**

Особливості управління персоналом в умовах кризи. Принципи антикризового управління персоналом

#### **Варіант 7.**

Принципи формування команди антикризового управління. Основні функції антикризового менеджера

#### **Варіант 8.**

Організаційна криза на підприємстві. Методи забезпечення стабільності розвитку підприємства.

#### **Варіант 9.**

Механізми врегулювання конфліктних ситуації в антикризовому управлінні персоналом.

#### **Варіант 10.**

Актуальні проблеми управління персоналом в умовах розгортання кризових процесів.

#### **Варіант 11.**

Особливості управління ризиками в антикризовому управлінні.

#### **Варіант 12.**

Інновації як механізм підвищення антикризової стійкості підприємства.

#### **Варіант 13.**

Використання системи збалансованих показників при оцінці кризових процесів на підприємстві.

#### **Варіант 14.**

Інвестиційна антикризова діяльність на підприємстві.

#### **Варіант 15.**

Стратегія антикризового управління на підприємстві.

#### **Варіант 16.**

Методи та технології антикризового управління.

#### **Варіант 17.**

Використання комунікативного інструментарію в системі антикризового управління.

## **Варіант 18**

Ефективність антикризового управління.

## **Варіант 19**

Антистресова підготовка персоналу

## **Варіант 20**

Зарубіжна практика антикризового управління

### **Завдання 2**

Продіагностуйте стан організації за інформацією фінансової звітності з позиції можливого банкрутства за індексом кредитоспроможності Альтмана.

$Z = 3.3K_1 + 1.0K_2 + 0.6K_3 + 1.4K_4 + 1.2K_5$ , де:

$K_1$  = прибуток до виплати відсотків та податків / всього активів;

$K_2$  = виручка від реалізації / всього активів;

$K_3$  = власний капітал (ринкова оцінка) / залучений капітал (балансова оцінка);

$K_4$  = накопичений реінвестований прибуток / всього активів;

$K_5$  = чистий оборотний капітал / всього активів.

### **Завдання 3**

Зробіть висновки щодо стану організації на основі методики моделі Конана і Гольдера.

$Z = 0.16X_1 - 0.22X_2 + 0.87X_3 + 0.1X_4 - 0.24X_5$ , де:

$X_1$  = (дебіторська заборгованість + грошові кошти) / активи;

$X_2$  = постійний капітал / пасиви;

$X_3$  = фінансові затрати / виручка від реалізації;

$X_4$  = витрати на персонал / ПДВ;

$X_5$  = валовий прибуток / залучений капітал.

$Z$  – рахунок повинен бути не більше 0.2.

## **7. САМОСТІЙНА РОБОТА**

Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи. Метою самостійної роботи є засвоєння в повному обсязі навчальної програми та послідовне формування у здобувача самостійності як риси характеру, що відіграє суттєву роль у формуванні сучасного фахівця вищої кваліфікації.

Основними формами самостійної роботи є:

опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;

вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійного опрацювання;

підготовка до практичних занять та виконання домашніх завдань;

систематика вивченого матеріалу курсу перед написанням модулів та

підготовка до контрольних робіт та інших форм поточного контролю;

виконання індивідуальних завдань (написання есе за заданою тематикою, доповідей, здійснення теоретичних досліджень, пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою курсу).

№ п/п	Тематика	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Методика розпізнавання криз: симптоми, фактори і причини	15	20
2	Моделі процесу антикризового управління підприємством	15	20
3	Діагностування рівня неплатоспроможності та типу ситуації банкрутства підприємства	15	20
4	Дії менеджера в кризовій ситуації. Рольова поведінка менеджера	15	20
5	Комунікаційний менеджмент як елемент антикризового управління	16	28
	Тренінг	4	
<b>Разом</b>		<b>66</b>	<b>108</b>

### Тематика доповідей та есе з дисципліни «Антикризове управління»

1. Основні ознаки виникнення кризи на підприємстві
2. Причини виникнення кризи.
3. Класифікація видів криз у функціонуванні та розвитку підприємства
4. Класифікація кризових явищ
5. Характеристика основних фаз та специфічні риси економічного циклу
6. Основні теорії, що пояснюють причини циклів та криз
7. Основні ознаки кризових явищ в економіці та в системі управління підприємств
8. Класифікація стадій кризового процесу
9. Матриця кризових станів підприємства
10. Джерела прояву кризових явищ.
11. Поняття «антикризове управління підприємством»: мета та основні завдання
12. Принципи та проблеми антикризового управління
13. Реактивне та апріорне антикризове управління підприємством
14. Характерні риси та основні елементи економічного механізму антикризового управління підприємством
15. Вимоги до системи, механізму і процесу управління кризовим станом підприємства
16. Технологічна схема управління кризовим станом.
17. Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах. Класифікація ризиків
18. Основні підходи до процесу управління ризиком на підприємстві
19. Шляхи підвищення ефективності управління ризиком у підприємстві
20. Сутність, мета та завдання діагностики кризи розвитку підприємства
22. Класифікація типів і видів діагностики кризових ситуацій
23. Методи діагностики кризи
24. Характеристика основних етапів діагностики кризових ситуацій на підприємстві
25. Система показників для діагностики кризового стану підприємства

26. Процедура банкрутства підприємства: цілі, принципи, стадії
27. Фінансові наслідки виникнення банкрутства
28. Економічна сутність, мета та характеристика основних форми санації
29. Поняття та сутність реструктуризації. Основні складові реструктуризації підприємства
30. Комплекс заходів стратегічної та оперативної реструктуризації підприємства

## **8. ТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ**

Тренінг з дисципліни «Антикризове управління» проводиться у навчальному процесі підготовки магістрів з метою вироблення практичних навичок роботи у команді, розвитку здатності прогнозувати поведінку інших учасників та освоєння методів групової комунікації у вирішенні завдань із реалізації завдань управління якістю.

### **Організація і порядок проведення тренінгу**

**1. Вступна частина.** Актуалізація теми тренінгового заняття та структуризація процесу його проведення. Ознайомлення студентів з метою тренінгу, його завданнями, процедурою проведення, очікуваними результатами. Представлення програми тренінгу.

**2. Організаційна частина.** Встановлення правил проведення тренінгу, формування малих робочих груп (3-5 груп), визначення завдань та розподіл ролей. Забезпечення учасників тренінгу роздатковими матеріалами: таблицями, бланками документів, алгоритмами проведення, інструкціями.

**3. Практична частина.** Виконання тренінгових завдань у малих групах з використанням базових та інноваційних методів проведення тренінгу за визначеною темою (проблемою). Підготовка презентаційних матеріалів за результатами виконання тренінгового завдання.

**4. Підведення підсумків.** Презентація практичної роботи в малих групах. Обговорення результатів виконання завдань, обмін думками з проблематики теми тренінгу, підведення підсумків, оцінка результативності роботи в групах та досягнення поставлених цілей тренінгу.

Базою для проведення тренінгу може бути підприємство будь-якої організаційно-правової форми, яке є юридичною особою або відокремленим структурним підрозділом з самостійним поданням звітності. Вибір підприємства здійснюється студентом самостійно і повинен передбачати можливість отримання інформації для виконання нижченаведених завдань.

Завдання тренінгу.

1. Загальна характеристика підприємства (організації) та особливостей його функціонування.
2. Особливості складових системи антикризового управління в залежності від типу кризових явищ та організаційно-правової форми організації бізнесу.
3. Аналіз господарської діяльності організації (за всіма складовими виробничо-управлінської системи) з метою визначення типу та причин кризових явищ.
4. Зробіть висновки щодо ймовірності кризового стану підприємства за даними

таблиць фінансової звітності підприємства на основі методики моделей Альтмана, Конана, Гольдера, Таффлера.

5. Критичне оцінювання наявних елементів системи управління організації — об'єкта аналізу та визначення можливостей (потреби) їх застосування в підсистемі антикризового управління.
6. Визначення «кризових точок» у діяльності організації та механізмів формування в них кризових явищ певного типу.
7. Обґрунтування альтернативних варіантів заходів щодо подолання кризових явищ на підприємстві.
8. Розробка рекомендацій щодо формування та впровадження підсистеми антикризового управління (певного типу) в організації.

Структура тренінгу.

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового завдання
2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового завдання.
3. Практична частина шляхом виконання завдань.
4. Підведення підсумків. Обговорення результатів виконання завдань у групах, обмін думками.

## **9. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

В процесі вивчення дисципліни «Антикризове управління» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

*Методи навчання:*

- словесні (лекція, бесіда, дискусія);
- наочні (презентації);
- практичні (розв'язання завдань, аналіз звітності та графічного матеріалу);
- проведення ситуативних, рольових та імітаційних ігор;
- кейс-метод;
- самостійна робота студентів поза контролем викладача.

*Поточна форма оцінювання:*

- індивідуальне усне опитування;
- індивідуальне письмове опитування (самостійна робота, тестування);
- презентація командних (групових) проєктів;
- презентація результатів самостійної роботи (реферати, есе, опитування).

*Проміжна форма оцінювання:*

- залікове модульне опитування;
- ректорська контрольна робота;
- оцінювання результатів КППЗ.

*Підсумкова форма оцінювання:*

- залік

## **10. КРИТЕРІЇ, ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

**Політика щодо дедлайнів та перескладання:** Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (мінус 20 балів). Перескладання модулів відбувається із дозволу декана за наявності поважних причин (хвороба, участь в офіційних наукових заходах, міжнародне стажування).

**Політика щодо академічної доброчесності:** Усі письмові роботи перевіряються на наявність плагіату і допускаються до захисту із коректними текстовими запозиченнями не більше 20%. Списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час он-лайн тестування.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Антикризове управління» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту.

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2 (	Заліковий модуль 3
30%	40%	30%
1. Усне опитування під час заняття (1-4 теми по 10 балів = 40 балів) 2. Письмова самостійна робота = 60 балів.	1. Усне опитування під час заняття (5-8 теми по 10 балів = 40 балів) 2. Контрольна робота = 60 балів	1. Написання КПЗ = 50 балів. 2. Тренінги = 20 балів 3. Захист КПЗ = 30 балів

#### Шкала оцінювання:

За шкалою Університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	відмінно	A(відмінно)
85-89	добре	B(дуже добре)
75-84		C(добре)
65-74	задовільно	D(задовільно)
60-64		E(достатньо)
35-59	незадовільно	FX(незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F(незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

### 11. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

№	Найменування	Номер теми
1	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій. Платформа Moodle.wunu.edu.ua On-line платформи: ZOOM; Google Meet Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: MS Office; телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer Opera Google Chrome. Firefox	1-8
2	Електронний варіант лекцій	1- 8
3	Презентаційні матеріали в PowerPoint	1- 8
4	Індивідуальні завдання для самостійного виконання	1- 8



	(електронний варіант)	
5	Електронний варіант навчально-методичного комплексу з курсу «Антикризове управління».	1-8

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Антикризове управління: Навч.метод.посібник. Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Тернопіль. Економічна думка., 2020. 190с.
2. Антикризове управління підприємством на основі інновацій в контексті формування потенціалу змін / за заг. ред. І. А. Ігнат'євої К. : КНУТД, 2014. 432 с.
3. Гомба Л. Трансформація функцій менеджменту в системі антикризового управління торгівельним підприємством. URL: [http://www.chteiknteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1\\_30.pdf](http://www.chteiknteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_30.pdf)
4. Касьяненко В., Старченко Л. Моделювання та прогнозування економічних процесів. К. Університетська книга. 2015.185с.
5. Карпунь І. Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: Монографія Львів: Видавництво «Магнолія 2006», 2014. 440 с.
6. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с .
7. Коваленко, В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В. І. К Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія/ В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В. І. Фучеджи. Одеса:, 2013. 381 с
8. Кривов'язюк І. Економічна діагностика. К.Центр навчальної літератури. 2019. 450с.
9. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
10. Крупка М. І., Рубаха М. В., Барилюк І. В. Стратегії фінансування розвитку бізнес-структур в Україні: монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 310 с.
11. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
12. Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / Р. Моборн . КСД. 2016. с. 384
13. Нечаєва, І. А. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз, 2019. Т.29., № 1. С. 156-163.
14. Пілецька С. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства. Монографія. К. Центр навчальної літератури. 2019.320с.
15. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2013. 283 с.

16. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризний менеджмент: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
17. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризний механізм сталого розвитку підприємства : монографія за ред. д-ра екон. наук, проф. П. Г. Перерви та д-ра техн. наук, проф. Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО. Х. : Віровець А. П. : Апостроф, 2012. - 703 с.
18. Crump, Jeffrey (2019). Cyber Crisis Management Planning: How to reduce cyber risk and increase organizational resilience. p. 11.
19. Groh, Maximilian (3 April 2016). Being Strategic: Strategy-specific Project Management in Times of Crisis. CreateSpace Independent Publishing Platform. p. 192.
20. Koutsoukis, Nikitas-Spiros & Farantos, Georgios. (2015). Integrated Crisis Management: A Literature Review. 35-53.
21. Ansoff, H.I. Strategic Issue Management // Strategic Management Journal. 1980. № 2. P. 131-148.
22. King G. Narcissism and Effective Crisis Management: A review of Potential Problems and Pitfalls, "Journal of Contingencies and Crisis Management", 2007. Vol. 15 No. 4.
23. Kahn W. A., Barton M. A., Fellows S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. Academy of Management Review, 38: 377-396