

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Антикризове управління**

**ПРОГРАМА  
навчальної дисципліни**

**підготовки** \_\_\_\_\_ **бакалавр**  
(рівень вищої освіти)

**галузь знань** \_\_\_\_\_ **07 Управління та адміністрування**  
(шифр і назва галузі знань)

**спеціальності** \_\_\_\_\_ **073 Менеджмент**

Навчальна програма з дисципліни «Антикризове управління» для студентів спеціальності 073 Менеджмент.

VIII семестр (денна форма навчання), X семестр (заочна форма навчання)

Розробник: канд. екон. наук, доцент Гуль І.Г.

Навчальна програма затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту

Протокол від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ року № \_\_\_\_

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

\_\_\_\_\_  
(підпис)

( Н.Ф. Павленчик )  
(прізвище та ініціали)

Навчальна програма затверджена на засіданні вченої ради факультету туризму

Протокол від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ року № \_\_\_\_

Голова \_\_\_\_\_  
(підпис)

( В.З. Холявка )  
(прізвище та ініціали)

Навчальна програма затверджена на засіданні вченої ради факультету післядипломної та заочної освіти

Протокол від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ року № \_\_\_\_

Голова \_\_\_\_\_  
(підпис)

( О.Ю. Сидорко )  
(прізвище та ініціали)

## ВСТУП

Сучасний стан розвитку України характеризується широким поширенням та гостротою кризових явищ як на макро- так і на мікроекономічному рівні. Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення протиріч, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів системи між собою та із зовнішнім оточенням. Причиною виникнення кризових ситуацій є високий ступінь невизначеності, притаманний ринковій економіці.

За таких умов володіння формами, засобами та інструментами управління, які спрямовані на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану підприємства і недопущення виникнення ситуацій його банкрутства є важливими для майбутніх фахівців з менеджменту.

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни «Антикризове управління» є теоретико-методологічні та прикладні засади управління виробничо-господарською діяльністю на підприємствах різних форм власності і видів господарювання в кризових ситуаціях та в умовах невизначеності.

## МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ЗВ'ЯЗКИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

### Перелік навчальних дисциплін, на яких базується дана дисципліна

Менеджмент організацій	Планування та контроль на підприємстві	Стратегічний менеджмент
------------------------	--	-------------------------

Антикризове управління

Перелік навчальних дисциплін, які забезпечує дана дисципліна

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ КРИЗОВОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Змістовий модуль 2. ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Змістовий модуль 3. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ОЗДОРОВЛЕННЯМ ОРГАНІЗАЦІЇ

# **1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**1.1. Метою викладання навчальної дисципліни «Антикризове управління»** є формування сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань в галузі антикризового управління, а саме: системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки.

**1.2. Основні завдання дисципліни «Антикризове управління»** полягають в теоретичній і практичній підготовці студентів з основними принципами та методами вирішення проблем в кризових ситуаціях; навчанні технологічним прийомам управління кризовими ситуаціями; наданні знань і навичок розробки механізму подолання кризи, націленого на вироблення стратегічних та оперативних заходів.

## **1.3. Згідно з вимогами освітньої програми студенти повинні:**

### **знати:**

- загальні основи антикризового управління підприємством;
- закономірності, умови та фактори, що обумовлюють появу кризових явищ;
- характер кризових явищ та економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві;
- основні інструменти діагностики кризи на підприємстві та її глибини;
- сучасні методи і підходи управління в кризових умовах;
- правила, принципи розробки антикризової програми і антикризової стратегії підприємства;
- проблеми підприємства, які опинилися в кризовому стані.

### **вміти:**

- проводити експрес-діагностику та поглиблену діагностику фінансового стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) і наявних кризових ситуацій та явищ;
- опанувати урядові рішення з питань оцінки ймовірності банкрутства підприємства;
- аналізувати наявність та глибину кризового стану на підприємстві;
- визначити основні напрямки подолання кризових явищ на підприємстві;
- обирати антикризову стратегію та основні інструменти виходу з кризового стану.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 150 год / 5 кредити ECTS.

## **2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ КРИЗОВОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **Тема 1. Кризи у розвитку соціально-економічних систем**

Загальні поняття про кризу і кризові явища. Причини, наслідки та види криз. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки, інструментарій розв'язку. Кризові явища в економіці України.

#### **Тема 2. Криза підприємства: економічний зміст, види, причини виникнення та наслідки**

Економічний зміст, види, причини виникнення та наслідки кризи підприємства. Кризові явища у діяльності українських підприємств.

#### **Тема 3. Загальні основи антикризового управління та антикризового державного регулювання**

Сутнісні характеристики антикризового управління. Державне антикризове регулювання. Становлення інституту банкрутства в Україні. Основні категорії регулювання відносин банкрутства та санації підприємств.

#### **Тема 4. Діагностика фінансово-економічного стану неплатоспроможних підприємств. Аналіз методик прогнозування банкрутства підприємств**

Сутність та мета діагностики банкрутства підприємства. Створення інформаційної бази досліджень. Рекомендації до виконання експрес-діагностика схильності підприємства до банкрутства з використанням зарубіжних та вітчизняних методик. Ретроспективна діагностика фінансово-економічного стану підприємства. Аналіз діяльності підприємств на основі вартісного підходу. Узагальнення результатів дослідження фінансового стану підприємства.

### **Змістовий модуль 2. ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

#### **Тема 5. Маркетинг в антикризовому управлінні**

Основні положення маркетингу та його місце в антикризовому управлінні. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні. Використання форм та засобів маркетингу в антикризовому управлінні.

#### **Тема 6. Інноваційно-інвестиційна політика в антикризовому управлінні**

Інноваційний процес як об'єктивна необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Інноваційно-інвестиційна стратегія організації. Інноваційний потенціал підприємства. Правила прийняття інвестиційно-інноваційних рішень. Джерела фінансування інноваційно-

інвестиційних програм. Методичні підходи до оцінки інвестицій. Критерії оцінки інвестиційних проектів в системі антикризового управління. Критерії оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності.

#### **Тема 7. Антикризове управління персоналом організації**

Система антикризового управління персоналом. Принципи управління персоналом. Раціональна кадрова політика в умовах системної кризи. Формування антикризової команди та основні напрямки її діяльності. Антистресова підготовка персоналу.

#### **Тема 8. Антикризова програма**

Сутність антикризової програми підприємства. Розробка системи типових варіантів антикризових управлінських рішень.

### **Змістовий модуль 3. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ОЗДОРОВЛЕННЯМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **Тема 9. Санація підприємства: цілі, завдання, принципи, види, форми, менеджмент та ефективність**

Економічна сутність санації підприємств, основна мета, завдання та принципи її здійснення. Класична модель санації. План санації. Форми санації підприємства. Менеджмент санації. Аналіз підходів до оцінки ефективності санації.

#### **Тема 10. Використання контролінгу в управлінні санаційними процесами на підприємстві**

Актуальність, сутність, задачі, види та функції контролінгу. Роль контролінгу в управлінні підприємством. Інформаційне забезпечення контролінгу. Інструменти оперативного контролінгу. Інструменти стратегічного контролінгу. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. Використання аналізу відхилень для контролю виконання бюджетів на промисловому підприємстві.

#### **Тема 11. Прийняття та обґрунтування управлінських рішень в антикризовому управлінні**

Формування асортиментної політики. Вибір оптимальних інноваційно-інвестиційних рішень. Визначення і розподіл конкурсної майнової маси підприємства-банкрута.

#### **Тема 12. Розробка бізнес-плану фінансового оздоровлення промислового підприємства**

Характеристика підприємства. Аналіз фінансово-господарської діяльності. Формування стратегічних цілей санації. План маркетингу. План виробництва. Організаційний план. Фінансовий план. Оцінка ефективності заходів, спрямованих на оздоровлення підприємства.

### **3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

#### **Основна**

1. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник / В.І. Борзенко – Х.: Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с.
2. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник / І.О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
3. Антикризове управління: навч.-мет. посіб. для самостійної роботи / уклад. Птахіна О.М.; Держ. закл. „Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка, – Старобільськ : Видво ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2017. – 164с.
4. Черненко В.А. Антикризове управління: підручник і практикум для академічного бакалаврату / В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. — М.: Видавництво Юрайт, 2015. — 409 с.
5. Мелеганич Г. Антикризове управління: навчально-методичні рекомендації / Г. Мелеганич; Ужгород. нац. ун-т. – Ужгород, 2015. – 48 с.

#### **Додаткова**

1. Андренко Тюріна Н.М. Антикризове управління: навч. посіб. / Н.М. Тюріна, Н.С. Краватка, І.В. Грабовська. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
2. Антикризове управління економічною безпекою в умовах викликів фінансово-економічної глобалізації (державний і регіональний виміри): монографія / М.А. Хвесик, А.В. Степаненко, О.М. Ральчук, Й.М. Дорош. – Донецьк: Юго-Восток, 2010. – 324 с.
3. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління: монографія / О.І. Линник, Р.Ф. Смолувик, І.А. Юр'єва. – Харків: НТУ «ХП», 2013. – 543 с.
4. Комарницький І.Ф. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. / І.Ф. Комарницький, Ю.О. Терлецька. – Чернівці: ЧНУ, 2010. – 243 с.
5. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. – К.: Кондор, 2012. – 366 с.
6. Скібіцький О.М. Антикризівий менеджмент: Навч. посібник. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

#### **Інформаційні ресурси інтернет**

1. Державний комітет статистики України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
2. Європейський центральний банк. – Режим доступу: [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu).
3. Законодавство України. – Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
4. Міжнародний центр перспективних досліджень. – Режим доступу: [www.icps.kiev.ua](http://www.icps.kiev.ua).
5. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – Режим доступу: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua).

6. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).

7. Національний банк України. – Режим доступу: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).

8. Світовий банк. – Режим доступу: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

9. Центр соціально-економічних досліджень. – Режим доступу: [www.case-ukraine.com.ua](http://www.case-ukraine.com.ua).

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення практичних та семінарських занять в усній та письмовій формах.

1. Опитування.

2. Перевірка завдань для самостійної роботи.

3. Перевірка матеріалів самопідготовки.

4. Виконання завдань практичних занять.

**Підсумковий контроль** – залік (8 семестр – денна форма; 10 семестр – заочна форма навчання).

### **Залікові вимоги**

1. Розвиток поняття «криза» та «економічна криза»
2. Основні ознаки виникнення кризи на підприємстві
3. Причини виникнення кризи.
4. Класифікація видів криз у функціонуванні та розвитку підприємства
5. Кризове явище, як основний елемент кризи підприємства
6. Класифікація кризових явищ
7. Циклічність економічного розвитку: поняття та основні моделі
8. Характеристика основних фаз та специфічні риси економічного циклу
9. Види економічних циклів та їх вплив на виникнення криз на підприємстві
10. Основні теорії, що пояснюють причини циклів та криз
11. Основні ознаки кризових явищ в економіці та в системі управління підприємств
12. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки, інструментарій розв'язку
- 13.
14. Класифікація стадій кризового процесу
15. Матриця кризових станів підприємства
16. Екзогенні фактори впливу на стан підприємства
17. Ендогенні фактори впливу на стан підприємства
18. Поняття «антикризове управління підприємством»: мета та основні завдання
19. Принципи та проблеми антикризового управління
20. Реактивне та апріорне антикризове управління підприємством
21. Характерні риси та основні елементи економічного механізму антикризового управління підприємством
22. Вимоги до системи, механізму і процесу управління кризовим станом підприємства



23. Державне антикризове регулювання
24. Становлення інституту банкрутства в Україні
25. Основні категорії регулювання відносин банкрутства та санації підприємств
26. Технологічна схема управління кризовим станом.
27. Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах
28. Класифікація ризику
29. Основні підходи до процесу управління ризиком на підприємстві
30. Шляхи підвищення ефективності управління ризиком у підприємстві
31. Сутність, мета та завдання діагностики кризи розвитку підприємства
32. Предмет дослідження діагностики в антикризовому управлінні
33. Класифікація типів і видів діагностики кризових ситуацій
34. Методи діагностики кризи
35. Характеристика основних етапів діагностики кризових ситуацій на підприємстві
36. Система показників для діагностики кризового стану підприємства
37. Поняття та сутність банкрутства
38. Види банкрутства
39. Цілі та принципи процедури банкрутства
40. Стадії банкрутства підприємства
41. Фінансові наслідки виникнення банкрутства
42. Основні положення маркетингу та його місце в антикризовому управлінні
43. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні
44. Використання форм та засобів маркетингу в антикризовому управлінні
45. Критерії оцінки інвестиційних проектів в системі антикризового управління
46. Критерії оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності
47. Система антикризового управління персоналом
48. Формування антикризової команди та основні напрямки її діяльності
49. Антистресова підготовка персоналу
50. Сутність антикризової програми підприємства
51. Економічна сутність, мета та характеристика основних форми санації
52. Рішення про проведення санації
53. Етапи здійснення управління санацією підприємства
54. Модель фінансової санації. Розробка плану санації
55. Поняття та сутність реструктуризації
56. Основні складові реструктуризації підприємства
57. Класифікація масштабів, форм і видів реструктуризації підприємства
58. Комплекс заходів стратегічної та оперативної реструктуризації підприємства
59. Характеристика етапів корпоративної реструктуризації (реорганізації) підприємства

60. Критерії та показники оцінки ефективності реструктуризації підприємства

61. Актуальність, сутність, задачі, види та функції контролінгу

62. Роль контролінгу в управлінні підприємством

63. Інформаційне забезпечення контролінгу

64. Інструменти оперативного контролінгу

65. Інструменти стратегічного контролінгу

66. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу

67. Використання аналізу відхилень для контролю виконання бюджетів на промисловому підприємстві

68. Формування стратегічних цілей санації

69. Оцінка ефективності заходів, спрямованих на оздоровлення підприємства