

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра готельно-ресторанної справи та організації бізнесу

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«Антикризове управління»**

Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітній ступінь	«Доктор філософії»
Викладач	Іваненко Тетяна Яківна <a href="mailto:ivanenkoty@mnau.edu.ua">ivanenkoty@mnau.edu.ua</a>

## **1. Анотація**

Дисципліна «Антикризове управління» орієнтована на глибоке та ґрунтовне засвоєння знань з методології, методики та практики антикризового менеджменту на мікрорівні.

Впровадження системи антикризового управління на підприємстві має на меті своєчасне діагностування кризових явищ і застосування відповідних внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Найвища ефективність системи досягається при реалізації заходів, які спрямовані на завчасне запобігання кризовим явищам, оздоровлення економіки підприємства, підвищення його фінансової стійкості. Система антикризового управління взаємопов'язана та взаємодіє з теорією і практикою стратегічного управління, інноваційним і інвестиційним менеджментом, маркетингом, теорією мотивації, виробничим менеджментом.

## **Annotation**

The discipline "Crisis Management" is focused on deep and thorough mastering of knowledge on the methodology, methodology and practice of crisis management at the micro level.

The implementation of the crisis management system at the enterprise aims at timely diagnosis of crisis phenomena and application of appropriate internal mechanisms of financial stabilization. The highest efficiency of the system is achieved in the implementation of measures aimed at early prevention of crisis phenomena, improving the economy of the enterprise, increasing its financial stability. The highest efficiency of the system is achieved in the implementation of measures aimed at early prevention of crisis phenomena, improving the economy of the enterprise, increasing its financial stability. The crisis management system is interconnected and interacts with the theory and practice of strategic management, innovation and investment management, marketing, motivation theory, production management.

## **2. Опис навчальної дисципліни**

### **Антикризове управління**

Галузь знань – **07** – **Управління та адміністрування**

Спеціальність **073** "**Менеджмент**"

Освітній ступінь **Доктор філософії**

Нормативна (або вибіркова) **Вибіркова**

Семестр **3**

Кількість кредитів ECTS **4,0**

Кількість модулів **1**

Кількість змістовних модулів **3**

Загальна кількість годин **120**

**Види навчальної діяльності та види навчальних занять, обсяг годин та кредитів:**

Лекції **16**

Практичні (лабораторні, семінарські) заняття **16**

Консультації **28**

Самостійна робота **60**

Залік

Форма підсумкова контрольного заходу **залік**

### **3. Мета та завдання навчальної дисципліни**

*Мета дисципліни:* формування у майбутніх менеджерів системи спеціальних знань і практичних навичок з формування та реалізації заходів антикризового управління.

*Завданнями* навчальної дисципліни «Антикризове управління» :

- застосування основних принципів антикризового управління; напрямків подолання кризи;
- оволодіння навичками самостійно здійснювати аналіз, оцінку і прогнозування діяльності підприємства та розробляти програму антикризових заходів.

*Предмет дисципліни:* антикризове управління

*Місце дисципліни в освітньому процесі підготовки фахівців:* нормативна навчальна дисципліна "Антикризове управління" є складовою циклу спеціальної підготовки здобувачів третього рівня освіти та є базовою для вивчення дисциплін дослідницького циклу.

*Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни*

Після вивчення дисципліни здобувач вищої освіти повинен

*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;
- обґрунтовувати складні та непопулярні управлінські рішення задля виходу підприємства із кризи;
- обирати антикризову стратегію та основні інструменти виходу з кризового стану.

Курс забезпечує набуття загальних та спеціальних компетентностей, які аспірант буде здатен продемонструвати після опанування програми дисципліни (програмовані результати):

Загальні компетентності	Спеціальні (фахові, предметні) компетентності	Програмовані результати навчання
-Здатність до організації та проведення оригінальних наукових досліджень	- Набуття універсальних навичок дослідника у сфері менеджменту, зокрема застосування сучасних інформаційних технологій у науковій діяльності, управління науковими проектами та/або складення пропозицій щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності - Здатність до впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту	Ініціювати, розробляти та реалізовувати проекти у сфері менеджменту, управляти ними та здійснювати пошук партнерів для їх реалізації.

#### 4. Місце дисципліни у структурі навчальних дисциплін

Навчальна дисципліна належить до циклу дисциплін спеціальної фахової підготовки. Для вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен мати знання з навчальних дисциплін: «Стратегічний інноваційний менеджмент», «Глобальний бізнес-менеджмент», «Корпоративне управління», «Менеджмент малого та середнього бізнесу», «Управління потенціалом бізнесу», «Управління організаційним розвитком бізнесу».

## 5. Структурно-логічна схема навчальної дисципліни

Змістовний модуль	Теми змістовних модулів	Кількість годин					
		Аудиторних				Самостійна робота	Загальний обсяг
		лекції	практичні, семінари	консультації	всього		
<u>Змістовний модуль 1</u> Теоретичні аспекти антикризового менеджменту	1. Типологія кризових явищ	2	2	2	6	6	12
	2 Кризові явища в економіці виробничих систем	1	1	2	8	6	14
	3. Економічний механізм управління кризовим станом на підприємстві	1	1	4	6	8	14
Всього по модулю 1		4	4	8	20	20	40
Змістовний модуль 2. Методичні основи діагностики кризи розвитку підприємства та визначення імовірності банкрутства	4. Діагностика кризових ситуацій на підприємстві	2	2	4	8	6	16
	5. Банкрутство як правовий механізм регулювання діяльності підприємства	2	2	4	8	6	16
	6. Фінансова санація неплатоспроможних підприємств	2	2	4	8	8	16
Всього по модулю 2		6	6	12	24	20	48
<u>Змістовний розділ 3</u> Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством	7. Стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління	2	2	4	8	10	16
	8. Організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством	4	4	4	8	10	16
Всього по модулю 3		6	6	8	16	20	32
Всього по дисципліні		16	16	28	60	60	120

## 6. Зміст навчальної дисципліни

### 6.1. Загальний розподіл годин і кредитів

Назва змістовного модуля	Кількість годин і кредитів		
	год.	кредитів	%
Теоретичні аспекти антикризового менеджменту	40	1,3	32,5
Методичні основи діагностики кризи розвитку підприємства та визначення імовірності банкрутства	48	1,6	40,0
Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством	32	1,1	27,5
<b>Всього</b>	<b>120</b>	<b>4,00</b>	<b>100,0</b>

### 6.2. Склад, обсяг і терміни виконання змістових модулів

Назва змістовного модуля	Кількість годин	Термін виконання
Теоретичні аспекти антикризового менеджменту	40	Відповідно до робочого навчального плану
Методичні основи діагностики кризи розвитку підприємства та визначення імовірності банкрутства	48	
Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством	32	
<b>Всього</b>	<b>120</b>	<b>x</b>

### 6.3. Перелік та короткий зміст лекцій

#### Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту

##### Тема 1. Типологія кризових явищ

Поняття «криза на підприємстві» описує багатогранні феномени у життєвому циклі підприємства, від звичайних проблем у його функціонуванні через різноманітні конфлікти до його ліквідації; незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства.

Життєвий цикл підприємства. Стадії життєвого циклу підприємства. Стратегічна криза підприємства. Тактичної кризи є: скорочення масштабів діяльності; зниження частки на ринку; скорочення прибутків; зниження чисельності персоналу тощо. Розвиток кризового процесу у фінансовій сфері підприємства проявляється у збільшенні заборгованості, погіршенні показників ліквідності та фінансової стійкості, що утворює кризу забезпеченості.

Виробничо-технологічна криза. Основні симптоми виробничо-технологічної кризи: зростання виробничого браку і збільшення реклаमाцій на продукцію фірми; зростання витрат на виробничу діяльність, в тому числі на ремонт обладнання й приміщень; скарги робітників на проблеми у функціонуванні обладнання; зниження обсягів оборотних фондів; невідповідність запасів на складі потребам виробництва; невиконання планів виробництва; збільшення простоїв.

Криза збуту. Основні симптоми кризи збуту на підприємстві.

Основні симптоми кризи персоналу.

## **Тема 2. Кризові явища в економіці виробничих систем**

Поняття, основні фактори й ознаки кризових явищ в економіці підприємства. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку і причини її виникнення. Види економічних криз і їхня динаміка. Сутність і закономірності кризових явищ. Зовнішні і внутрішні фактори криз.

Життєвий цикл підприємства та необхідність антикризового управління. Підходи до визначення циклу підприємства. П'ятиетапний цикл розвитку підприємства. Можливості та вірогідність виникнення кризових ситуацій на різних етапах розвитку підприємства. Необхідність управління життєвим циклом підприємства.

Сутність антикризового менеджменту. Можливість, необхідність і проблематика антикризового менеджменту. Ознаки і особливості антикризового управління.

Менеджер в антикризовому управлінні. Діяльність спеціаліста з антикризового управління. Професійні знання, навички та вміння, які повинен мати антикризовий менеджер.

Поняття банкрутства. Класифікація факторів банкрутства. Сутність банкрутства. Основні причини банкрутства вітчизняних та іноземних підприємств. Зовнішні ознаки банкрутства.

## **Тема 2. Діагностика економічного стану підприємства та оцінка перспектив неплатоспроможності**

Аналіз фінансового стану. Діагностика платоспроможності. Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства. Внутрішній аналіз фінансових показників підприємства.

Ознаки та види неплатоспроможності. Неплатоспроможність: сутність, види причини. Аналіз фінансових показників діяльності підприємства. Зв'язок ризику та прибутку. Визначення неплатоспроможності підприємства.

Методи прогнозування потенційного банкрутства. Основні методи розрахунку можливої загрози банкрутства. Z-модель Альтмана. Аналіз фінансових потоків. Неформальні критерії, що використовуються для прогнозування імовірності потенційного банкрутства.

## **Тема 3. Економічний механізм управління кризовим станом на підприємстві**

Система, як об'єкт, функціонування якого, необхідне і достатнє для досягнення мети, що стоїть перед ним, забезпечується (у визначених умовах середовища) сукупністю складових його елементів, які знаходяться в доцільних відносинах один із одним.

Елемент системи. Склад системи, мета, структура, властивості.

«Управління» розглядається як функція організованих систем (біологічних, технічних, соціальних, економічних), що забезпечує зберігання структури цих систем, підтримання режиму діяльності, реалізації її програми й досягнення мети.

Антикризове управління можна визначити як систему управлінських заходів і рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації подолання кризових явищ і їхніх причин на всіх рівнях економіки підприємства. Воно повинне охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, у тому числі і його профілактиці, попередження.

Основне завдання антикризового управління. Принципи антикризового управління.

Проблеми антикризового управління.

**Змістовий модуль 2. Методичні основи діагностики кризи розвитку підприємства та визначення імовірності банкрутства**

**Тема 4. Діагностика кризових ситуацій на підприємстві**

Розробка управлінських рішень в антикризовому управлінні. Види антикризового менеджменту в залежності від стадії кризової ситуації.

Алгоритм фінансового оздоровлення. Визначення шляхів фінансового оздоровлення. Оптимізація фінансової структури компанії. Факторний аналіз збитків.

Бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства. Структура, зміст та особливості бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства.

Особливості комунікації в кризових ситуаціях. План комунікації кризових ситуаціях. Принципи спілкування з засобами масової інформації.

Ефективність антикризового управління. Оцінка результатів впровадження антикризових заходів та шляхи їх вдосконалення.

**Тема 5. Банкрутство як правовий механізм регулювання діяльності підприємства**

Поняття банкрутства характеризує неспроможність підприємства задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт, послуг, а також забезпечити обов'язкові платежі в бюджет і позабюджетні фонди.

Виділення видів банкрутства залежно від різного характеру неплатоспроможності.

Стадії банкрутства (фінансової кризи) підприємств.

Нормативно-правова база з питань банкрутства. Фінансові наслідки виникнення банкрутства



## **Тема 6. Фінансова санація неплатоспроможних підприємств**

Санація боржника до порушення справи про банкрутство. Мобілізація й використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств в процедурі санації.

Метою фінансової санації є покриття поточних збитків і ліквідація причин їхнього виникнення, відновлення або забезпечення ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу й формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Послідовність управління санацією підприємства.

Форми санації, яка спрямована на рефінансування боргу.

Санація, спрямована на реструктуризацію

Модель фінансової санації. Розробка плану санації

## **Змістовний розділ 3. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством**

### **Тема 7. Стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління**

Реструктуризація підприємства. Необхідність реструктуризації підприємства. Складові реструктуризації.

Класифікація підприємств, що знаходяться на шляху реструктуризації чи ліквідації

Основні завдання реструктуризації підприємства.

Класифікація масштабів, форм і видів реструктуризації підприємства

Стратегічна реструктуризація. Суть стратегічної реструктуризації, результат її успішного проведення. Основні заходи реструктуризації.

Етапи корпоративної реструктуризації (реорганізації)

### **Тема 8. Організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством**

Реалізація функції організації впровадження системних антикризових заходів. Головні етапи організації впровадження антикризових управлінських рішень після аналізу можливостей і загроз зовнішнього середовища та вивчення сильних і слабких сторін підприємства є формування програми антикризової діяльності.

Програма антикризової діяльності. – комплекс взаємопов'язаних заходів щодо розв'язання проблем діяльності суб'єкта підприємництва, спрямованих на недопущення або подолання кризового стану та запобігання банкрутству підприємства.

Кожна програма антикризової діяльності в конкретній ситуації має певні особливості прояву залежно від її змісту та характеру заходів, що реалізуються. Класифікаційні ознаки антикризових програм.

Основні принципи формування антикризової програми. Задача формування антикризової програми підприємства. Концепція формування антикризової програми.

Скринінговий стандарт відповідності ресурсному забезпеченню та можливості реалізації відповідної політики.

#### 6.4. Перелік семінарських та практичних занять

Семінарське заняття – форма навчального заняття, при якій викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких здобувачі вищої освіти готують тези виступів. Семінарські заняття проводяться в аудиторіях або в навчальних кабінетах з однією академічною групою.

Назва теми	Програмні питання
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичні та методологічні засади прийняття господарських рішень</b>	
Теоретичні та методологічні засади прийняття господарських рішень	Сутність антикризового управління
	Поняття банкрутства.
	Семінар-дискусія на тему: «Внутрішні і зовнішні фактори криз».
Правові основи анти кризисного управління	2. Термінологія і основні положення Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».
	3. Порядок реалізації реорганізаційних процедур.
	4. Застосування ліквідаційної процедури банкрутство зарубіжних країн».
<b>Змістовний модуль 2. Теоретичні та методичні основи впровадження антикризової системи управління на підприємстві</b>	
«Механізм і технологія антикризового управління»	Розробка управлінських рішень в антикризовому управлінні.
	Напрями фінансового оздоровлення підприємства.
	Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства.
	Ефективність антикризового управління.
	антикризової програми».
«Стратегія і тактика антикризового менеджменту»	Розробка і реалізація антикризової стратегії.
	Досвід реорганізації підприємства.
	Сутність і передумови реінжинірингу.
	Семінар-дискусія на тему: «Особливості розробки положень антикризової програми».

**Практичне заняття** – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання здобувачом сформульованих завдань. Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для розв'язування їх на занятті. Воно включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок здобувачів, постановку загальної проблеми викладачем та її

обговорення за участю здобувачів, розв'язування завдань із їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання

#### Перелік тем практичних занять

Назва змістового модуля	Теми практичних занять
Змістовий модуль 1. Засади антикризового регулювання	<i>Завдання 1.</i> Підготовка заяви про порушення справи про банкрутство <i>Завдання 2.</i> Підготовка попереднього засідання суду. <i>Завдання 3.</i> Розрахунок прибутковості і вартості капіталу підприємства <i>Завдання 4.</i> Аналіз фінансового стану підприємства <i>Завдання 5.</i> Оцінка платоспроможності підприємства
Змістовний модуль 2. Теоретичні та методичні основи впровадження антикризової системи управління на підприємстві	<i>Завдання 6.</i> Діагностика кризового стану підприємства <i>Завдання 7.</i> Технології впровадження антикризових управлінських рішень <i>Завдання 8.</i> Антикризовий моніторинг стану підприємства <i>Завдання 9.</i> Управління персоналом кризового підприємства <i>Завдання 10.</i> Визначення психологічного клімату в колективі

### 6.5 Теми, форма контролю та перевірки завдань, які винесені на самостійне обов'язкове опрацювання

#### Перелік тем до самостійного вивчення

**Самостійна робота (СР)** – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються здобувачом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані для засвоєння теоретичних знань та формування практичних навичок з навчальної дисципліни, наведені в табл. 6.1.

#### Завдання для самостійної роботи та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи здобувачів	Форми контролю СРС
<i>Тема 1.</i> Основи антикризового менеджменту	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до <i>семінарського заняття</i> , огляд теоретичного матеріалу з теми «Внутрішні і зовнішні фактори криз»	Презентація результатів
<i>Тема 2.</i> Правові основи антикризового управління	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Виконання <i>індивідуальних завдань</i> «Підготовка заяви про порушення справи про банкрутство»	Захист індивідуального завдання
<i>Тема 3.</i>	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до	Письмова

Діагностика економічного стану підприємства та оцінка перспектив неплатоспроможності	практичного заняття, підготовка до контрольної роботи за темами 1-3. Виконання <i>індивідуальних завдань</i> «Розрахунок прибутковості і вартості капіталу підприємства», «Аналіз фінансового стану підприємства», «Оцінка платоспроможності підприємства»	контрольна робота за темами 1-3. Захист індивідуального завдання
<i>Тема 4.</i> Механізм і технологія антикризового управління	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до <i>семінарського заняття</i> з теми «Розробка управлінських рішень ванткризовому управлінні», виконання <i>індивідуального науково-дослідного завдання</i> (ІНДЗ) «Аналіз фінансової стійкості підприємства і його готовності до кризи»	Презентація результатів
<i>Тема 5.</i> Стратегія і тактика антикризового менеджменту	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до практичного заняття, підготовка до <i>семінарського заняття</i> з теми «Особливості розробки положень антикризової програми». Виконання <i>індивідуального завдання</i> «Підготовка бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства»	Презентація результатів. Захист індивідуального завдання
<i>Тема 6.</i> Організація оцінки майна боржника при проведенні антикризових процедур	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, підготовка до <i>тестування</i> . Виконання <i>індивідуального завдання</i> «Оцінка вартості майна підприємства на основі різних методів (прибуткового, витратного та методу ринкових порівнянь)»	Захист індивідуального завдання
<i>Тема 7.</i> Управління персоналом підприємства в кризових	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Виконання <i>індивідуальних завдань</i> «Діагностика стійкості до стресів у робітників підприємств», «Діагностика схильності особистості до конфліктної	Захист індивідуального завдання. Захист ІНДЗ

**Індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ)** є вибіркоким видом позааудиторної самостійної роботи здобувача та має навчально-дослідницький характер, виконується у процесі вивчення програмного матеріалу навчальної дисципліни і завершується разом зі складанням підсумкового екзамену з даної навчальної дисципліни. Виконання ІНДЗ є одним із важливих засобів підвищення якості підготовки майбутніх спеціалістів, які здатні застосовувати на практиці теоретичні знання, вміння та навички з даної навчальної дисципліни.

У процесі виконання ІНДЗ, разом з теоретичними знаннями і практичними навичками за фахом, здобувач повинен продемонструвати здібності до науково-дослідної роботи й уміння творчо мислити, навчитися вирішувати науково-прикладні актуальні задачі.

Тема ІНДЗ є однаковою для всіх здобувачів, але виконується на матеріалах підприємств – баз практики. У випадках, коли декілька здобувачів проходили практику на одному підприємстві, тема ІНДЗ може змінюватися або уточнюватися викладачем.

**Тема ІНДЗ:** *“Аналіз фінансової стійкості підприємства і його готовності до кризи”.*

## **6. Питання для проміжного та підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти**

### ***Питання для проміжного та підсумкового контролю знань***

1. Поняття кризи, кризової ситуації.
2. Ознаки кризових явищ.
3. Причина виникнення кризових ситуацій.
4. Критерії класифікації кризових явищ.
5. Класифікація кризових явищ на мікрорівні.
6. Класифікація кризових явищ на макрорівні.
7. Системні параметри визначення кризових ситуацій.
8. Симптоми системної кризи.
9. Характеристика потенційної, прихованої та реальної криз.
10. Поняття стратегічної та локальної криз.
11. Поняття кризових явищ в економіці підприємства та їх ознаки.
12. Класифікація екзогенних факторів стану підприємства.
13. Класифікація ендогенних факторів стану підприємства.
14. Поняття циклічності економічного розвитку.
15. Теорія циклічного розвитку М. І. Туган-Барановського.
16. Теоретичні розробки циклічного розвитку М. Д. Кондратьєва.
17. Короткі цикли розвитку економіки Дж. Кейнса.
18. Поняття конкурентоспроможності підприємств у ринковій економіці.
19. Поняття платоспроможності та ліквідності підприємства.
20. Характерні риси економічного механізму виникнення кризового становища підприємства.
21. Схема дії механізму виникнення кризового становища підприємства.

22. Визначення мети антикризового менеджменту.
23. Поняття конкурентних переваг підприємства.
24. Життєвий цикл конкурентних переваг підприємства.
25. Класифікація зовнішніх факторів можливих змін конкурентного статусу підприємства.
26. Класифікація внутрішніх факторів зміни конкурентного статусу підприємства.
27. Організація розробки стратегічного плану підприємства (алгоритм).
28. Поняття місії, концепції, мети діяльності підприємства.
29. Поняття соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва.
30. Сутність, функції та вигоди стратегічного планування.
31. Вплив стратегії на успіх підприємництва.
32. Вплив вибору місії на діяльність підприємств різних організаційних форм.
33. Визначення впливу зовнішніх загроз на діяльність підприємства.
34. Визначення стратегічних альтернатив у діяльності підприємства.
35. Значення стратегічного планування для організації антикризового менеджменту.
36. Поняття та характеристики економічної кон'юнктури.
37. Характеристика кризи, депресії, поживлення, підйому.
38. Мета і завдання прогнозування економічної кон'юнктури.
39. Методи прогнозування економічної кон'юнктури у процесі антикризового менеджменту.
40. Концепція контролінгу.
41. Характеристика оперативного контролінгу.
42. Характеристика стратегічного контролінгу.
43. Основні завдання менеджера в умовах кризової ситуації.
44. Організація експрес-аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства.
45. Аналіз стану менеджменту на підприємстві.
46. Завдання антикризового менеджменту.
47. Основні принципи антикризового менеджменту.
48. Витрати на антикризові заходи, кількісне оцінювання досягнення бажаного результату.
49. Створення інформаційної мережі для подолання кризових явищ.
50. Функціональні обов'язки менеджерів антикризових груп.
51. Етапи впровадження заходів антикризового менеджменту.
52. Механізм сприйняття кризових ситуацій на різних рівнях управління.
53. Профілактичні (передкризові) заходи фінансово-виробничої діяльності.
54. Роль і значення інноваційних заходів для подолання кризових явищ.
55. Роль і значення диверсифікації виробництва як напряду антикризового управління.
56. Роль і значення зовнішнього та внутрішнього моніторингу в системі антикризового менеджменту.
57. Завдання і стиль менеджменту у кризових ситуаціях.
58. Створення та підготовка спеціалістів і менеджерів антикризових груп.

59. Інформаційно-аналітична функція антикризових груп.

60. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів антикризових груп

## **7. Форма підсумкового контролю та засоби діагностики успішності навчання**

Оцінювання знань здобувачів вищої освіти з дисципліни здійснюється під час поточного і підсумкового контролю вмінь та навичок здобувачів вищої освіти і враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу та виконання індивідуальних завдань.

Перевірка та оцінювання знань здобувачів вищої освіти може проводитись кількома методами:

1. Оцінювання знань здобувачів вищої освіти під час семінарських і практичних занять.

2. Виконання індивідуального завдання.

3. Написання есе.

4. Написання статті.

5. Написання тез доповідей.

6. Виконання завдань самостійної роботи.

7. Проведення проміжних тестів.

8. Проведення поточно-модульного контролю.

*Оцінювання знань здобувачів вищої освіти під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:*

1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

3) ознайомлення з рекомендованою літературою;

4) вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді ситуацій, розв'язанні задач, при виконанні індивідуального навчально-дослідного завдання;

5) логіка, структура, стиль викладання матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Максимальна кількість балів ставиться за умови відповідності індивідуального завдання здобувач вищої освіти або його відповіді усім п'ятьом зазначеним критеріям. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

При оцінюванні індивідуальних завдань увага приділяється також якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком освітнього процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка, на розсуд викладача, буде знижена.

***Оцінювання знань здобувач під час виконання самостійної роботи.***

Оцінюються результати самостійної роботи здобувачів вищої освіти щодо

освоєння програмного матеріалу. Це дає можливість викладачеві впливати на хід самостійної роботи здобувачів вищої освіти й визначити необхідність і напрями вдосконалення освітнього процесу.

Есе, стаття та тези доповіді є додатковою частиною самостійної роботи здобувач вищої освіти над навчальною дисципліною. Есе, стаття та тези доповіді оцінюються за критеріями: самостійності виконання; логічності та деталізації плану; повноти й глибини розкриття теми; використання цифрової інформації та відображення практичного досвіду; наявності конкретних пропозицій і прогнозів з обов'язковим посиланням на використані літературні джерела; якості оформлення.

**Проміжний тестовий контроль** проводиться дев'ять разів за семестр. Тести для проміжного контролю обираються із загального переліку тестів за відповідними темами та модулями.

**Критерії оцінювання здобувачів вищої освіти на заліку.** Заключний контроль знань з дисципліни здійснюється шляхом складання заліку в письмовій формі. До екзамену допускається здобувач вищої освіти, який отримав до екзамену протягом семестру не менше 60 балів.

Варіативні завдання, що виносяться на залік, включають теоретичне питання та одне практичне завдання.

#### Рейтингова оцінка знань здобувачів вищої освіти з дисципліни

№ п/п	Форма контролю	Контроль протягом семестру, разів	Максимальна оцінка кожної одиниці / всього	Мінімальна оцінка кожної одиниці / всього
<b>I. Постійна робота</b>				
1	Тестування на практичних заняттях	16	1 / 16	1 / 12
2	Розв'язування задач	8	3 / 24	1 / 4
<b>II. Самостійна робота</b>				
1	Підготовка реферату	1	5 / 5	3 / 3
2	Підготовка тез	1	5 / 5	3 / 3
9	Індивідуальне завдання	1	10 / 10	8 / 8
<b>III. Залік</b>		<b>1</b>	<b>60 / 60</b>	<b>24 / 24</b>
<b>Кількість балів</b>			<b>100</b>	<b>60</b>
- за постійну роботу			26	19
- за самостійну роботу		X	21	9
- за індивідуальну роботу			13	8
- за залік			40	24

## 8. Рекомендована література

### 7.1 Базова

1. Антикризове управління підприємством: проблем Акперов И.Г. Трансфер инновационных технологий: готовность, препятствия, возможности



- / И.Г. Акперов, А.В. Петрашов // Инновации. – 2008. - № 5. - С. 106.
2. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Піручник, В.С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
3. Єрмощенко М.М. Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національного господарства : монографія М.М. Єрмощенко, С.А. Єрохін, В.М. Шандра 1 Нац. акад. управління. - К. : НАУ,- 2008. - 215 с.
4. Захарченко В.Р. Інноваційна система регіону / В.Р.Захарченко, Н.Н. Меркулов/ Одеса : Наука и техника, 2005. - 113 с.
5. Інноваційний менеджмент: концепції, стратегії і механізми інноваційного розвитку : учеб. посібник под. ред. В.М. Аныніна, А.А. Даїаєва. - М. : Дело, 2006. Н 584 с.
6. Інноваційна політика : підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Л.І. Федулова, А.А. Мазаракі, Г.О. Андрощук. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. - 604 с.
7. Інструкція, щодо заповнення форми державного статистичного спостереження N 1-інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства» від № 361 01.10.2008 р.
8. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. – Харків: Константа. - 2006. – 245 с.
9. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
10. Кастельс М. Інформаційна епоха: економіка, общество и культура М. Кастельс ; пер. с англ. под. науч. ред. О.И. Шкаратана. М. : ГУВШЭ, 2000.-412 с.
11. Кузьмин О. Кластер как фактор инновационного развития предприятий и территориальных образований / О. Кузьмин . - 2010. - № 2 С. 14.
12. Доусон Р. Уверенно принимать решение: Как научиться принимать правильные решения в бизнесе и жизни / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 1996
13. Дес Дерлоу. Ключові управлінські рішення. - К.: Наук. думка, 2001.

## ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

Освітній портал –<http://nashol.com/knigi-po-menedjmentu/>  
Електронна бібліотека –<http://nashol.com/2012062265660/antikrizisnoe-upravlenie-belyaev-a-a-korotkov-e-m-2011.html>  
Освітній ресурс –<http://www.alleng.ru/d/manag/man138.htm>  
Адміністративно-управлінський портал –<http://www.aup.ru/books/>  
Офіційний інтернет-сайт Держкомстату України –[www.ukrstat.gov](http://www.ukrstat.gov)  
Інформаційний портал –<http://www.zipsites.ru/books/>  
Електронна бібліотека –<http://www.knigka.info/>

Електронна бібліотека –[http://mirknig.com/knigi/guman\\_nauki/](http://mirknig.com/knigi/guman_nauki/)  
Інформаційний портал –<http://www.pitbooks.ru/>  
Електронна бібліотека –<http://www.razym.ru/biz/menedgment/>  
Інформпортал «Корпоративный менеджмент»–<http://www.cfin.ru/management/>  
Електронна бібліотека –<http://www.xcomp.biz/>  
Українські підручники он-лайн –<http://pidruchniki.ws/>  
Офіційний сайт науково-економічного журналу «Эффективное антикризисное управление»<http://fd.ru/themes.htm?id=27>  
Журнал «Финансовый директор» <http://lib.ieie.nsc.ru/Magazin/Pr5.htm>–  
Міжнародний журнал про управління «Проблемы теории и практики управления»<http://www.vopreco.ru/rus/year.html>

Викладач  
канд. екон. наук. доцент



Іваненко Т.Я.