

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*(назва навчальної дисципліни)*

освітній ступінь бакалавр  
*(назва освітнього ступеня)*

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



спеціальність 073 Менеджмент  
*(код і назва спеціальності)*

освітня програма Менеджмент: бізнес-адміністрування  
*(код і назва спеціальності)*

тип дисципліни вибіркова  
*(обов'язкова / вибіркова / факультативна)*

**ПОГОДЖЕНО:**

Голова ради з якості вищої освіти  
факультету

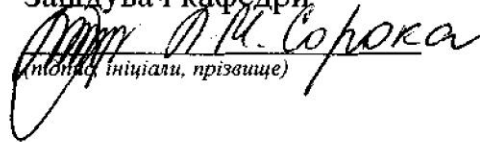
(підпис, ініціали, прізвище)

**РЕКОМЕНДОВАНО:**

кафедрою управління  
підприємницькою та туристичною  
діяльністю

протокол № 7 від 24.12.19

Завідувач кафедри



(підпис, ініціали, прізвище)

**Розробники програми:** Захарченко В.І. професор кафедри управління  
підприємницькою та туристичною діяльністю ІДГУ, д.е.н.

**Рецензенти програми:** д.е.н., проф. Меркулов М.М.

доц. Сорока Л.М.

## 1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна	Заочна
Кількість кредитів: 4	<i>Лекції:</i>	
	24	6
Модулів: 2	<i>Практичні заняття:</i>	
Загальна кількість годин: 120		
Рік вивчення дисципліни за навчальним планом: 2	<i>Лабораторні заняття:</i>	
Семестр: 3	<i>Семінарські заняття:</i>	
	24	6
Тижневе навантаження (год.):	<i>Консультації:</i>	
- аудиторне: 2		
- самостійна робота: 4	<i>Індивідуальні заняття:</i>	
Форма підсумкового контролю: залік		
Мова навчання: українська	<i>Самостійна робота:</i>	
	72	108

**Предмет** вивчення навчальної дисципліни антикризове управління підприємством є: методологічні та теоретико-методичні основи управління діяльністю суб'єктів господарювання в кризових ситуаціях.

**Метою** викладання навчальної дисципліни антикризове управління підприємством є: визначення сутності, місця, ролі, основних видів кризових явищ та стадій розвитку кризи підприємства, розкриття методичних підходів до розробки «правил ефективної поведінки» за умов кризового стану, а також аналіз окремих шляхів запобігання та подолання кризи в зарубіжних і вітчизняних організаціях, що успішно функціонують у різних умовах.

**Передумова** вивчення дисципліни: менеджмент, маркетинг, економіка підприємства

**Міждисциплінарні зв'язки:** «Основи менеджменту», «Теорія та менеджмент організації», «Мотиваційний менеджмент», «Кадровий менеджмент»

### 3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути такі результати навчання:

**Знання про:**

- причини виникнення кризових явищ в економіці та в системі управління;
- економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві;
- методику діагностики кризових ситуацій на підприємстві;
- основні ознаки готовності підприємства, його менеджерів і персоналу до попередження, подолання або мінімізації наслідків кризових явищ;
- розробку стратегій і підходів до розвитку підприємства з урахуванням потенційних кризових явищ;
- сучасні методи та інструментарій управління у кризових умовах;

### Уміння:

- провести експрес-діагностику стану підприємства з метою виявлення потенційних (латентних) кризових ситуацій та явищ;
- скласти прогноз перспективи виникнення та розвитку кризових ситуацій на підставі експрес-аналізу;
- визначити основні напрями запобігання, подолання та мінімізації наслідків кризових явищ на підприємстві.

### Комунікація:

- показувати уміння працювати самостійно та в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей;
- використовувати сучасні комп'ютерні і телекомунікаційні технології обміну та розповсюдження професійно спрямованої інформації у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності;
- оволодіти навичками письмової та усної професійної комунікації державною мовою;
- відповідальність за прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;
- управління комплексними діями або проектами;
- відповідальність професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб;
- здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

## 4. Тематичний план дисципліни

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 4 кредитів ЄКТС 120 годин.

№ з/п	Назви модулів / тем	Кількість годин (денна форма навчання)					Кількість годин (заочна форма навчання)						
		Аудиторні	Лекції	Семинарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Самостійна робота	Аудиторні	Лекції	Семинарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Самостійна робота
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І. Теоретичні засади антикризового управління підприємством</b>													
1.	Тема 1. Основи теорії циклів і криз.	8	2	2			12	2	2				10
2	Тема 2. Кризи підприємства і завдання антикризового управління.	8	2	2			12	2	2				10
3	Тема 3. Сутність та специфіка антикризового управління підприємством.	4	2	2			12	2	2				18
4	Тема 4. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством.	4	2	2			13						10
5	Тема 5. Методичне забезпечення та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства.	8	2	2			13						20
6	Тема 6. Діагностика потенціалу виживання підприємства.	8	2	2			13						18
7	Тема 7. Антикризова програма підприємства і формування системи антикризового управління.	8	4	4			13						14

Проміжний контроль						4						10
<b>Разом:120</b>	32	16	16	-	-	88	6	6				108

## **5.1 ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. Теоретичні засади антикризового управління підприємством**

### **Тема 1. Основи теорії циклів і криз.**

Поняття кризи. Основні фактори та ознаки кризових явищ. Загальна класифікація кризових явищ. Кризові явища в підприємстві. Класифікація факторів фінансового становища підприємства (організації).

### **Тема 2. Кризи підприємства і завдання антикризового управління.**

Сутність, параметри, фактори кризових ситуацій і явищ. Джерела виникнення кризових явищ. Загальна характеристика кризових ситуацій. Симптоми кризи. Причини виникнення кризових явищ і ситуацій. Основні аспекти відхилень від нормальної ситуації.

### **Тема 3. Сутність та специфіка антикризового управління підприємством.**

Можливі варіанти подолання джерел виникнення кризи, причин її виникнення та розвитку. Типологія загроз кризових ситуацій, їх залежність від потенційних втрат та дефіциту часу на їх подолання. Класифікація типологічних видів криз. Поняття стратегічної, локальної криз підприємства. Банкрутство підприємства як кризове явище. Симптоми кризових явищ. Точка зору на кризу як область нових сприятливих можливостей. Можливі шляхи трансформування сприятливої ситуації у кризову і кризової ситуації — у сприятливу.

### **Тема 4. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством.**

Стратегічне планування і вибір місії підприємства як інструмент упередження його кризи. Поняття місії, концепції, мотивації, мети діяльності суб'єкта підприємництва. Соціальна відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності.

### **Тема 5. Методичне забезпечення та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства.**

Створення інформаційної мережі для подолання кризових явищ. Перерозподіл обов'язків менеджерів вищої ланки. Створення та впровадження мережі оперативних антикризових груп. Визначення функціонального призначення антикризових груп. Етапи впровадження заходів антикризового управління. Фактори успіху подолання кризових явищ.

### **Тема 6. Діагностика потенціалу виживання підприємства.**

Поняття та показники конкуренто- і платоспроможності підприємства. Організація експрес-аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства. Аналіз структури балансу підприємства. Методи виявлення неплатоспроможності підприємства. Деталізований аналіз фінансового становища підприємства. Аналіз стану управління на підприємстві.

### **Тема 7. Антикризова програма підприємства і формування системи антикризового управління.**

Створення інформаційної мережі для подолання кризових явищ. Перерозподіл обов'язків менеджерів вищої ланки. Створення та впровадження мережі оперативних антикризових груп. Визначення функціонального призначення антикризових груп. Етапи впровадження заходів антикризового управління. Фактори успіху подолання кризових явищ.

## **5.2. ТЕМАТИКА СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ, ЛАБОРАТОРНИХ) ЗАНЯТЬ.**

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. Теоретичні засади антикризового управління підприємством**

- ТЕМА 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг.  
 ТЕМА 2. Консультаційна діяльність, види і особливості консультаційних послуг .  
 ТЕМА 3. Управлінське консультування. Каунселінг та коучинг .  
 ТЕМА 5. Консультування як процес.  
 ТЕМА 6. Консультаційні пропозиції та угода про консультування.  
 ТЕМА 7. Діагноз проблеми клієнтської організації.

### **5.3. Організація самостійної роботи студентів.**

Самостійна робота студента (далі – СРС) як невід’ємна складова освітнього процесу у вищому навчальному закладі є однією з форм оволодіння навчальним матеріалом поза межами аудиторної роботи, в час, вільний від обов’язкових навчальних занять. Кожен вид самостійної роботи фіксується в академічному журналі окремою графою. Результативність виконання конкретних завдань для СРС оцінюється в балах від «0» до «5» і фіксується в академічному журналі. СРС може містити крім обов’язкової складової, ще й вибірку. Обов’язкова складова СРС передбачає опанування програмного матеріалу дисципліни. Вибіркова складова передбачає виконання завдань, які студент вибирає з метою підвищення свого професійного рівня, особистого рейтингу.

Загальний обсяг СРС з дисципліни «Антикризове управління підприємством» становить 88 год. для студентів денної форми навчання.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з дисципліни «Антикризове управління підприємством»:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу з використанням конспекту лекцій, підручника, довідкової літератури;
- підготовка до семінарських занять;
- вивчення окремих питань, що винесені на самостійне опрацювання;
- пошукова робота за допомогою електронних джерел;
- підготовка студентів до проведення поміжного (модульного) контролю та заліку.

#### **Розподіл годин на виконання СРС**

№з/п	Вид самостійної роботи	Кількість годин
1.	Опрацювання лекційного матеріалу	5 (2) год.
2.	Підготовка до семінарських занять	18 (2) год.
3.	Підготовка до модульного (проміжного) контролю	4(4) год.
4.	Опрацювання тем, винесених на самостійну підготовку, в тому числі конспектування за заданим планом	48(88) год.
5.	Робота з інтернет-ресурсами	3 (10)год.
6.	Підготовка і написання рефератів	10 (10)год.

#### **Завдання для самостійної роботи студентів**

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми звітності	Література
		Денна форма навчання		

1	2	3	4	5
Тема 1. Основи теорії циклів і криз.	<p><i>Перелік питань:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття і фази фінансової кризи на підприємстві.</li> <li>2. Критерії і фактори кризового стану.</li> <li>3. Характеристика заходів по виходу підприємства із кризового стану.</li> </ol> <p><i>Завдання.</i> Пошук шляхів вирішення проблемних питань.</p>	12	Конспект, усне опитування, виконання тестових завдань	[2; 4; 5; 11; 12; 15; 19; 22]
Тема 2. Кризи підприємства і завдання антикризового управління.	<p><i>Перелік питань:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття банкрутства підприємств.</li> <li>2. Зміст, функції Закону «Про банкрутство».</li> <li>3. Порядок ліквідації підприємств.</li> <li>4. Методи запобігання банкрутству.</li> </ol> <p><i>Завдання.</i> Слід підготуватися до обговорення проблемних питань. По даній темі слід ретельно опрацювати Закон України «Про банкрутство».</p>	12	Конспект, усне опитування, підготовка рефератів	[3; 5; 10; 11; 14; 15; 19; 21]
Тема 3. Сутність та специфіка антикризового управління підприємством.	<p><i>Перелік питань:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність типових моделей виходу підприємства із кризового стану та запобігання банкрутству.</li> <li>2. Методи вибору оптимальної моделі виходу із кризового стану.</li> </ol> <p><i>Завдання.</i> Слід підготуватися до обговорення проблемних питань.</p>	12	Конспект, усне опитування, виконання тестових і практичних завдань	[3; 10; 11; 14; 17]
Тема 4. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством.	<p><i>Перелік питань:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність фінансової санації підприємства.</li> <li>2. Зміст проекту фінансового оздоровлення підприємства.</li> <li>3. Санація шляхом реорганізації (реструктуризації).</li> <li>4. Фінансова санація на ухвалу арбітражного суду.</li> </ol> <p><i>Завдання.</i> Слід підготуватися до обговорення проблемних питань. По даній темі слід ретельно опрацювати Закон України «Про банкрутство», Положення про порядок проведення санації державних підприємств та методичку розробки планів</p>	13	Конспект, письмове опитування, виконання тестових і практичних завдань	[6; 7; 8; 11; 14; 18; 20]

	реструктуризації державних підприємств та організацій.			
Тема 5. Методичне забезпечення та практичній інструментарій діагностик и кризового стану та загрози банкрутства підприємства.	<p><i>Перелік питань:</i></p> <p><i>Питання.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність, необхідність, мета і характерні риси санаційного аудиту.</li> <li>2. Характеристика джерел інформації для проведення санаційного аудиту.</li> <li>3. Сутність і порядок проведення аналізу фінансового стану підприємства.</li> <li>4. Зміст аналізу виробничо-господарської діяльності.</li> <li>5. Значення і використання висновків санаційного аудиту.</li> </ol> <p><i>Завдання.</i></p> <p>Слід підготуватися до обговорення проблемних питань, попередньо опрацювати Методику проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій.</p> <p>На основі балансів підприємств вирахувати окремі показники і зробити певні висновки щодо подальшого розвитку аналізованих підприємств.</p>	13	Конспект, усне опитування, виконання тестових і практичних завдань	[3; 10; 11; 14; 17]
Тема 6. Діагностик а потенціалу виживання підприємства.	<p><i>Перелік питань:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутрішні джерела фінансової стабілізації.</li> <li>2. Фінансове оздоровлення із залученням ресурсів власників підприємства.</li> <li>3. Зміст фінансової участі кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника.</li> <li>4. Зміст фінансової участі персоналу в санації підприємства.</li> <li>5. Характеристика методів державної санаційної підтримки підприємств в Україні та в інших країнах.</li> </ol> <p><i>Завдання.</i></p> <p>Слід підготуватися до обговорення проблемних питань, попередньо ретельно опрацювати законодавчі та нормативні акти з цієї теми.</p>	13	Конспект, усне опитування, виконання тестових і завдань	[3; 4; 5; 10; 11; 13; 21]



Тема 7. Антикризова програма підприємства і формування системи антикризового управління.	<i>Перелік питань:</i> 1. Аналіз фінансового стану підприємства (на прикладі конкретного підприємства): - аналіз валюти балансу і його структури; - аналіз джерел власних коштів; - аналіз структури кредиторської заборгованості. 2. <i>Завдання.</i> Пошук шляхів вирішення проблемних питань.	13	Конспект, усне опитування	[2; 4; 5; 11; 12; 15; 19; 22]
Підготовка до МКР		4	МКР	
Разом:		88		

### Теми рефератів:

1. Організаційні структури управління у рамках антикризового управління підприємством.
2. Методи прогнозування ймовірності банкрутства.
3. Законодавча база антикризового управління підприємством.
4. Діагностика банкрутства.
5. Методи кредитної політики підприємства.
6. Вибір фінансових джерел оновлення необоротних активів.
7. Управління дебіторською заборгованістю.
8. Основні завдання системи неспроможності.
9. Оптимізація середнього залишку грошових активів (модель Баумоля).
10. Пріоритетні задачі, що мають вирішувати системи неспроможності.
11. Державні органи з питань банкрутства в Австралії і Великобританії.
12. Форми оперативного регулювання середнього залишку грошових активів.
13. Державний орган з питань банкрутства Канади.
14. Характеристика самодіяльного антикризового управління.
15. Причини світової фінансової кризи 2008 року.
16. Антикризовий консалтинг.
17. Показники платоспроможності, ліквідності й фінансової стабільності підприємства.
18. Прояви кризи промислового капіталу у грошовій формі.
19. Поняття санації, типи санаційних заходів.
20. Прояви кризи промислового капіталу у продуктивній формі.
21. Показники рентабельності й ділової активності.
22. Прояви кризи промислового капіталу у товарній формі.
23. Стратегічний механізм фінансової стабілізації.
24. Методологічні основи стратегії антикризового управління розвитком підприємства.
25. Ознаки доведення підприємства до банкрутства. Покарання осіб, які скоїли навмисне банкрутство
26. Поняття реструктуризації підприємства і засоби її здійснення.
27. Види кризових ситуацій на підприємствах і визначення банкрутства.
28. Стратегічні альтернативи у рамках базових стратегій антикризового управління підприємством.
29. Ознаки поточної неплатоспроможності підприємства.
30. Формування системи антикризового управління неплатоспроможними підприємствами.
31. Ознаки фіктивного банкрутства підприємства як злочина у сфері неспроможності.
32. Формалізовані законодавством антикризові процедури.
33. Роль держави в антикризовому управлінні.
34. Антикризове управління під контролем кредиторів.

35. Служба трасті США.
36. Вітчизняний досвід реструктуризації промислових підприємств.
37. Учасники справи про банкрутство.
38. Управління запасами. Модель ЕОQ.
39. Інтегрована система корпоративного антикризового управління.
40. Наслідки світової економічної кризи 2008 р.
41. Антикризові заходи держав в умовах світової фінансової кризи.
42. Злочини у сфері банкрутства (навмисне банкрутство).
43. Зміст програм фінансової стабілізації підприємства.
44. Концепція створення системи антикризового управління підприємствами.
45. Методи обґрунтування стратегії реструктуризації підприємства.
46. Стадії циклічного розвитку підприємства в умовах змішаної економіки.
47. Форми та види реструктуризації підприємства.
48. Ціль, етапи реструктуризації підприємства і критерії виходу з кризи.
49. Організаційний блок заходів фінансової стабілізації підприємства.
50. Фактори та можливі типи розвитку підприємства.

## **6. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

**6.1 Поточний контроль** здійснюється під час проведення семінарських занять (включає, в тому числі, перевірку якості підготовки завдань, які винесені на самостійне вивчення та виконання) і має на меті перевірку рівня підготовленості студента. Формами проведення поточного контролю з дисципліни є:

- 1) усні опитування на семінарських заняттях;
- 2) участь в обговоренні питань на семінарах;
- 2) якість пошуку необхідної літератури тощо.

### **6.2. Форми і методи проміжного (модульного) контролю**

*Модульний контроль (МК)* – процедура визначення рівня засвоєння студентом навчального матеріалу відповідної дисципліни.

Модульний контроль з дисципліни «Антикризове управління підприємством» проводиться у тестовій формі. Кількість модульних контрольних робіт на дисципліну – 1.

### **6.3. Форми і методи підсумкового контролю**

Підсумковий контроль проводиться з метою оцінки результатів навчання. Завданням підсумкового контролю є перевірка глибини засвоєння студентом програмного матеріалу дисципліни, логіки та взаємозв'язків між окремими її розділами, здатність творчого використання набутих знань, уміння сформулювати своє ставлення до певної проблеми, що впливає зі змісту дисципліни тощо.

Підсумковий контроль з дисципліни «Антикризове управління підприємством» проводиться у формі заліку.

**Залік** - це форма підсумкового контролю, що полягає в оцінці засвоєння студентами навчального матеріалу виключно на підставі результатів виконання ними певних видів робіт на семінарських заняттях і при самостійному опрацюванні тематичних питань.

Оцінка за семестр з дисципліни, з якої передбачений залік, виставляється за результатами поточного контролю.

## **7. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМООПРАЦЮВАННЯ**

1. Поняття кризи, кризової ситуації.
2. Ознаки кризових явищ.
3. Причини виникнення кризових ситуацій.

4. Критерії класифікації кризових явищ.
5. Класифікація кризових явищ на мікрорівні.
6. Класифікація кризових явищ на макрорівні.
7. Системні параметри кризових ситуацій.
8. Симптоми 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 ознаки економічного механізму виникнення кризової ситуації на підприємстві.
21. Схема дії механізму виникнення кризової ситуації на підприємстві.
22. Визначення мети антикризового управління.
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 управління.
36. Поняття та характеристики економічної кон'юнктури.
37. Характеристика кризи, депресії, пожвавлення, підйому.
38. Мета і завдання прогнозування економічної кон'юнктури.
39. Методи прогнозування економічної кон'юнктури у процесі антикризового управління.
40. Концепція контролінгу.
41. Характеристика оперативного контролінгу.
42. Характеристика стратегічного контролінгу.
43. Типові контрольні показники ефективного управління підприємством.
44. Організація експрес-аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства.
45. Аналіз управління підприємством.
46. Завдання антикризового управління.
47. Основні елементи концепції антикризового управління.
48. Витрати на антикризові заходи, кількісна оцінка досягнення бажаного результату.
49. Створення інформаційної мережі для подолання кризових явищ.
50. Функціональні обов'язки менеджерів антикризових груп.
51. Етапи впровадження заходів антикризового управління.
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 методу антикризового управління.

56. Роль і значення зовнішнього та внутрішнього моніторингів у системі антикризового управління.
57. Завдання і стиль управління у кризових ситуаціях.
58. Створення і підготовка спеціалістів і менеджерів антикризових груп.
59. Інформаційно-аналітична функція антикризових груп.
60. Психологічна та функціональна підготовка учасників антикризових груп.

### **Приклади тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами**

#### **ТЕСТИ**

1. Основні ознаки кризової ситуації з погляду фінансової стійкості:
  - а) порушення пропорційності активів і пасивів,
  - б) абсолютна ліквідність балансу,
  - в) збільшення заборгованості підприємства по зобов'язаннях,
  - г) високий рівень платоспроможності,
  - д) ріст доходів,
  - е) падіння прибутковості підприємства.
2. До якого виду реакції підприємства на його кризовий стан відноситься різке скорочення всіх видів витрат, закриття, розпродаж підрозділів, обладнання:
  - а) наступальна тактика;
  - в) вижидальна тактика;
  - б) захисна тактика;
  - г) оборонна тактика.
3. В яких ситуаціях може використовуватися реструктурування підприємств:
  - а) в умовах, коли підприємство знаходиться в стані глибокої кризи;
  - б) в мовах, коли теперішній стан підприємства можливо визначити як задовільний;
  - в) коли масштаби діяльності підприємства зростають швидкими темпами;
  - г) в умовах, коли підприємство знаходиться на межі банкрутства;
4. Визначити характеристику кризи зростання.
  - а) радикальне порушення нормативної і збутової діяльності на основі існуючого технологічного потенціалу;
  - б) зрив в досягненні окремих конкретних цілей функціонування підприємства;
  - в) банкрутство, повна втрата здібності до виживання;
  - г) скорочення частки підприємства на ринку.
5. Які рішення приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відображає актуальний стан виробничої системи в умовах нестатку часу.
  - а) стратегічні рішення;
  - в) оперативні рішення;
  - б) тактичні рішення;
  - г) виконавчі рішення.
6. Який етап антикризового управління характеризується наростанням інтенсивності негативних дій, які ведуть до швидкого банкрутства підприємства.
  - а) запобігання кризи;
  - в) вихід з кризи;
  - б) недопущення кризи;
  - г) попередження кризи.
7. Визначити основний фактор успіху подолання кризової ситуації.
  - а) глибокий аналіз причин кризової ситуації;
  - б) атестація кадрів;
  - в) вдосконалення структури підприємства;
  - г) заходи щодо підвищення платоспроможності підприємства.
8. Що з нижченазваного є внутрішніми причинами кризового стану підприємства:
  - а) дефіцит фінансових ресурсів;

- б) відсутність стратегії розвитку;
- в) конкурентоспроможний асортимент продукції;
- г) недостатня інформаційна система управління;
- д) надлишок виробничих потужностей, застаріле устаткування та технологія;
- е) недостатня кількість менеджерів.

9. Система управління включає:

- а) методологію управління,
- б) керівні кадри,
- в) процес управління,
- г) структуру управління,
- д) машини й устаткування,
- е) техніку управління.

10. За яким критерієм реструктуриза ційні перетворення поділяються на превентивні та кризові:

- а) за метою;
- б) за рівнем перетворень;
- в) за функціональним змістом;
- г) за причиною ініціювання.

## **МОДУЛЬНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА**

### **Варіант 1**

1. Критерії класифікації кризових явищ.
  2. Поняття соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва.
  3. Проаналізуйте фінансове становище Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого маєте доступ).
- За потреби розробіть заходи подолання кризової ситуації.

### **Варіант 2**

1. Класифікація кризових явищ на мікрорівні (в умовах України).
  2. Сутність, функції та вигоди стратегічного планування.
  3. Проаналізуйте виробничу діяльність Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого маєте доступ).
- За потреби розробіть заходи подолання кризової ситуації.

### **Варіант 3**

1. Характеристика потенційної, прихованої та реальної криз на підприємстві.
  2. Вплив стратегії на успіх ефективного функціонування підприємства.
  3. Проаналізуйте кадровий потенціал Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого маєте доступ).
- За потреби розробіть заходи подолання кризової ситуації.

### **Варіант 4**

1. Поняття стратегічної та локальної криз.
2. Значення стратегічного планування для організації антикризового управління підприємством.
3. Проаналізуйте конкурентне оточення Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого маєте доступ).

### **Варіант 5**

1. Класифікація екзогенних факторів фінансового становища підприємства.
  2. Завдання антикризового управління.
  3. Визначіть конкурентоспроможність Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого маєте доступ).
- За потреби розробіть заходи подолання кризової ситуації.

### **Варіант 6**

1. Класифікація зовнішніх факторів можливих змін конкурентного статусу підприємства.
2. Основні елементи концепції антикризового управління.

3. Розробіть стратегічний план розвитку Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого маєте доступ).

## 8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

### 8.1. Шкала та критерії оцінювання знань студентів.

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 0 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» – для семестрових екзаменів, курсових робіт (проектів) і виробничих практик; «зараховано», «не зараховано» – для заліків і навчальних практик). Шкала переведення балів подана в таблиці 1.

Таблиця 1.

#### Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою	
	залік	
90-100	зараховано	
89-70		
51-69		
26-50	не зараховано	
1-25		

Підсумковий бал з навчальної дисципліни є сумою балів, одержаних за поточний та проміжний контроль.

Критерії оцінювання поточного та проміжного контролю визначаються Положенням про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень здобувачів вищої освіти в умовах ЄКТС, яке прийнято в університеті із урахуванням вагових коефіцієнтів:

– поточного контролю:

для дисциплін, що завершуються заліком – 0,7;

– проміжного контролю:

для дисциплін, що завершуються заліком – 0,3.

Для визначення ступеня оволодіння навчальним матеріалом з подальшим його оцінюванням рекомендується застосовувати наступні рівні навчальних досягнень студентів (табл. 2):

Таблиця 2.

#### Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів

Рівні навчальних досягнень	100-бальна шкала	Критерії оцінювання навчальних досягнень	
		Теоретична підготовка	Практична підготовка
		Студент	

Рівні навчальних досягнень	100-бальна шкала	Критерії оцінювання навчальних досягнень	
		Теоретична підготовка	Практична підготовка
		Студент	
<b>Відмінний</b>	<b>100...90</b>	вільно володіє навчальним матеріалом, висловлює свої думки, робить аргументовані висновки, рецензує відповіді інших студентів, творчо виконує індивідуальні та колективні завдання; самостійно знаходить додаткову інформацію та використовує її для реалізації поставлених перед ним завдань; вільно використовує нові інформаційні технології для поповнення власних знань	може аргументовано обрати раціональний спосіб виконання завдання й оцінити результати власної практичної діяльності; виконує завдання, не передбачені навчальною програмою; вільно використовує знання для розв'язання поставлених перед ним завдань
<b>Достатній</b>	<b>89...70</b>	вільно володіє навчальним матеріалом, застосовує знання на практиці; узагальнює і систематизує навчальну інформацію, але допускає незначні огріхи у порівняннях, формулюванні висновків, застосуванні теоретичних знань на практиці	за зразком самостійно виконує практичні завдання, передбачені програмою; має стійкі навички виконання завдання
<b>Задовільний</b>	<b>69...51</b>	володіє навчальним матеріалом поверхово, фрагментарно, на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків, знає основні поняття навчального матеріалу	має елементарні, нестійкі навички виконання завдань
<b>Незадовільний</b>	<b>50...26</b>	має фрагментарні знання (менше половини) при незначному загальному обсязі навчального матеріалу; відсутні сформовані уміння та навички; під час відповіді допущено суттєві помилки	планує та виконує частину завдання за допомогою викладача
<b>Неприйнятний</b>	<b>25...1</b>	студент не володіє навчальним матеріалом	виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача

## 8.2. Критерії оцінювання під час аудиторних занять.

Досягнення студентів на семінарських заняттях, а також виконані ними індивідуальної та самостійної роботи оцінюються за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання наводяться у таблиці 3.

Таблиця 3.

### Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів на семінарських заняттях

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
5 балів	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
4 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
3 бали	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
2 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
1 бал	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
0 балів	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Після завершення вивчення дисципліни викладач виводить середньозважений бал, що переводиться у 100-бальну шкалу (див. таблицю 4.) з відповідним ваговим коефіцієнтом.



Таблиця переведення середньозваженого балу  
за 100-бальною шкалою

<i>100- бальна</i>	<i>сер. бал</i>	<i>100- бальна</i>	<i>сер. бал</i>	<i>100- бальна</i>	<i>сер. бал</i>	<i>100- бальна</i>	<i>сер. бал</i>	<i>100- бальна</i>	<i>сер. бал</i>
<b>100</b>	4,97–5,00	<b>80</b>	4,10–4,14	<b>60</b>	3,10–3,14	<b>40</b>	2,25–2,29	<b>20</b>	1,15–1,20
<b>99</b>	4,94–4,96	<b>79</b>	4,05–4,09	<b>59</b>	3,05–3,09	<b>39</b>	2,20–2,24	<b>19</b>	1,09–1,14
<b>98</b>	4,91–4,93	<b>78</b>	4,00–4,04	<b>58</b>	3,00–3,04	<b>38</b>	2,15–2,19	<b>18</b>	1,03–1,08
<b>97</b>	4,87–4,90	<b>77</b>	3,95–3,99	<b>57</b>	2,96–2,99	<b>37</b>	2,10–2,14	<b>17</b>	0,97–1,02
<b>96</b>	4,84–4,86	<b>76</b>	3,90–3,94	<b>56</b>	2,93–2,95	<b>36</b>	2,05–2,09	<b>16</b>	0,91–0,96
<b>95</b>	4,80–4,83	<b>75</b>	3,85–3,89	<b>55</b>	2,90–2,92	<b>35</b>	2,00–2,04	<b>15</b>	0,85–0,90
<b>94</b>	4,76–4,79	<b>74</b>	3,80–3,84	<b>54</b>	2,87–2,89	<b>34</b>	1,95–1,99	<b>14</b>	0,79–0,84
<b>93</b>	4,72–4,75	<b>73</b>	3,75–3,79	<b>53</b>	2,84–2,86	<b>33</b>	1,90–1,94	<b>13</b>	0,73–0,78
<b>92</b>	4,68–4,71	<b>72</b>	3,70–3,74	<b>52</b>	2,81–2,83	<b>32</b>	1,85–1,89	<b>12</b>	0,67–0,72
<b>91</b>	4,64–4,67	<b>71</b>	3,65–3,70	<b>51</b>	2,78–2,80	<b>31</b>	1,80–1,84	<b>11</b>	0,61–0,66
<b>90</b>	4,60–4,63	<b>70</b>	3,60–3,64	<b>50</b>	2,75–2,77	<b>30</b>	1,75–1,79	<b>10</b>	0,55–0,60
<b>89</b>	4,55–4,59	<b>69</b>	3,55–3,59	<b>49</b>	2,70–2,74	<b>29</b>	1,69–1,74	<b>9</b>	0,49–0,54
<b>88</b>	4,50–4,54	<b>68</b>	3,50–3,54	<b>48</b>	2,65–2,69	<b>28</b>	1,63–1,68	<b>8</b>	0,43–0,48
<b>87</b>	4,45–4,49	<b>67</b>	3,45–3,49	<b>47</b>	2,60–2,64	<b>27</b>	1,57–1,62	<b>7</b>	0,37–0,42
<b>86</b>	4,40–4,44	<b>66</b>	3,40–3,44	<b>46</b>	2,55–2,59	<b>26</b>	1,51–1,56	<b>6</b>	0,31–0,36
<b>85</b>	4,35–4,39	<b>65</b>	3,35–3,39	<b>45</b>	2,50–2,54	<b>25</b>	1,45–1,50	<b>5</b>	0,25–0,30
<b>84</b>	4,30–4,34	<b>64</b>	3,30–3,34	<b>44</b>	2,45–2,49	<b>24</b>	1,39–1,44	<b>4</b>	0,19–0,24
<b>83</b>	4,25–4,29	<b>63</b>	3,25–3,29	<b>43</b>	2,40–2,44	<b>23</b>	1,33–1,38	<b>3</b>	0,13–0,18
<b>82</b>	4,20–4,24	<b>62</b>	3,20–3,24	<b>42</b>	2,35–2,39	<b>22</b>	1,27–1,32	<b>2</b>	0,07–0,12
<b>81</b>	4,15–4,19	<b>61</b>	3,15–3,19	<b>41</b>	2,30–2,34	<b>21</b>	1,21–1,26	<b>1</b>	0,01–0,06

Підрахунки середньозваженого балу здійснюються з точністю до другого знака після коми. За таблицю 4 визначають кількість балів за 100-бальною шкалою, яку множать на ваговий коефіцієнт – 0,7 і отримують кількість балів за поточний контроль. Кількість балів за поточний контроль округлюють до цілих.

Кількість балів, отриманих студентом за поточний контроль, виставляється викладачем у відповідній графі академічного журналу до проведення проміжного контролю.

### 8.3. Критерії оцінювання модульної контрольної роботи.

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «30» – для дисциплін, викладання яких завершується заліком.

Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою (табл. 4.) та множиться на коефіцієнт 0,3.

### 8.4. Критерії оцінювання під час підсумкового контролю.

Залік – це форма підсумкового контролю, що полягає в оцінюванні рівня опанування студентами навчального матеріалу виключно на підставі результатів виконання ними певних видів робіт, зазначених у робочій програмі навчальної дисципліни.

Оцінка за семестр з дисципліни, з якої передбачений залік, виставляється після закінчення її вивчення (до початку екзаменаційної сесії) за результатами поточного (ваговий коефіцієнт – 0,7) та проміжного (ваговий коефіцієнт – 0,3) контролю. При цьому обов'язкової присутності здобувачів вищої освіти під час заліку не передбачено.

Залік отримує здобувач вищої освіти, який виконав всі види роботи, визначені в робочій програмі навчальної дисципліни й має достатню кількість балів за поточний контроль (не менше 35 балів) та проміжний контроль (не менше 16 балів).

**9/ ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ,  
ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА**  
Технічні засоби для демонстрування презентацій (ноутбук, проектор).

## **10. ОСНОВНІ Й ДОПОМІЖНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА ДЛЯ ВИВЧЕННЯ КУРСУ**

### ***Основна***

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник /К.: ЦУЛ, 2013. 504 с.
2. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник /К. : Кондор, 2008. 374 с.
3. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник/ К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 824 с.
4. Савчук Л. М. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством. Дніпропетровськ : Зоря, 2016. 128с.
5. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник К. : ХНЕУ, 2017. 412 с.
6. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: учеб. Пособие К. : МАУП, 2018. 208 с.
7. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління . Х. : ВД «ІНЖЕК», 2017. 272 с.
8. Баринов В. А. Антикризисное управление : учеб. пособие М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2015. 520 с.

### ***Додаткова***

9. Гайдук С. В. Модель відновлення платоспроможності підприємств. Х. : Екограф, 2014. 35с.
10. 4. Забродский, В. А. Оценка финансовой устойчивости производственно-экономических систем. Харьков : Бизнес Информ, 2000. 82 с.
11. Тридід О. М. Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства. Х. : ХНЕУ, 2017. 24с.
12. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури. 2015. 168 с.