

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кафедра економіки та менеджменту

“ЗАТВЕРДЖУЮ



Проректор з науково-педагогічної роботи  
канд. хімічних наук, доц  
Пантелеймонов А. Е

“ 24 ” червня 2019 г

## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### Антикризове управління

(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

галузь знань 28 Публічне управління  
(шифр і назва)

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
(шифр і назва)

освітня програма Публічне управління та адміністрування  
(шифр і назва)

спеціалізація   
(шифр і назва)

вид дисципліни за вибором  
(обов'язкова / за вибором)

факультет Економічний

2019 / 2020 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження вченою радою економічного факультету «20» червня 2019 року, протокол № 6

**РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ: Сукрушева Ганна Олегівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту

Програму схвалено на засіданні кафедри економіки та менеджменту

Протокол від «19» червня 2019 року №13

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

  
(підпис)

(Дорошенко Г. О.)  
(прізвище та ініціали)

Програму погоджено науково-методичною комісією економічного факультету  
назва факультету, для здобувачів вищої освіти якого викладається навчальна дисципліна

Протокол від «19» червня 2019 року № 10

Голова науково-методичної комісії економічного факультету

  
(підпис)

Євтушенко В.А.  
(прізвище та ініціали)

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Антикризове управління» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

(назва рівня вищої освіти)

спеціальності (напряму) 281 Публічне управління та адміністрування  
освітня програма Публічне управління та адміністрування

### 1. Опис навчальної дисципліни

#### 1.1. Мета викладання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Антикризове управління» є оволодіння студентами основних термінів, визначень та понять антикризового управління, формування комплексу теоретичних та практичних знань про методи і процедури антикризового управління в складних економічних умовах, набуття базових уявлень та практичних вмінь і навичок антикризового управління підприємствами.

#### 1.2. Основні завдання вивчення дисципліни

- набуття та засвоєння знань з основних аспектів теорії управління у кризових ситуаціях;
- ознайомлення з досвідом антикризового управління за літературними джерелами зарубіжних і вітчизняних авторів;
- розвиток та удосконалення особистих якостей майбутніх менеджерів, які потрібні в управлінській діяльності у кризових ситуаціях.

Результати вивчення дисципліни дозволять сформувати ряд відповідних професійних і особистісних компетенцій:

*Загальні компетентності:*

- Здатність організувати та мотивувати людей рухатися до спільної мети, працювати в команді;
- Здатність діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо.

*Фахові компетентності:*

- Вміння обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до міжнародних стандартів;
- Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації.

1.3 Кількість кредитів: денна форма навчання –4;

заочна (дистанційна) форма навчання –4.

1.4 Загальна кількість годин: денна форма навчання – 120 годин;

заочна (дистанційна) форма навчання 120 годин.

1.5. Характеристика навчальної дисципліни	
За вибором	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
4 -й	4 -й
Семестр	
1 -й	1 -й
Лекції	
32 год.	12 год.
Практичні, семінарські заняття	
32 год.	4 год.
Лабораторні заняття	
– год.	
Самостійна робота	
46 год.	124 год.
Індивідуальні завдання	
10 год.	10 год.

#### 1.6. Заплановані результати навчання

1. Застосовувати концепції, методи та інструменти менеджменту для результативного та ефективного управління організацією;
2. Встановлювати зв'язки між елементами системи управління організації;
3. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
4. Вміти аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації;
5. Вміти управляти організацією, її змінами, здійснюючи їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення, в тому числі у відповідності до міжнародних стандартів та рекомендацій моделей досконалості.

## 2. Тематичний план навчальної дисципліни

*Розділ 1. Теоретичні та методичні основи антикризового управління та діагностики.*

### *Тема 1. Теоретична сутність кризових явищ в організації*

*Зміст:* Економічний механізм виникнення кризового стану виробничих систем. Стратегія і тактика антикризового управління. Класифікація криз підприємства. Сутність механізму виникнення кризового стану Кризи в

економічному розвитку.

*Тема 2. Кризові явища, як об'єкт управління.*

*Зміст:* Характеристика фаз розвитку кризи підприємства. виникнення причин кризової ситуації в господарській системі. Ознаки фінансової кризи. Загальна класифікація кризових чинників. Види криз підприємства. Основні причини та фактори виникнення кризових ситуацій та банкрутства. Фактори виникнення кризових явищ в організації.

*Тема 3. Теоретичні основи антикризового управління підприємством.*

*Зміст:* Сутність та класифікація методів антикризового управління. Ключові моменти сучасної системи поглядів на антикризовий менеджмент. Відмінності антикризового управління від звичайних прийомів, форм і технології менеджменту. напрямки виходу підприємства з кризової ситуації. Створення системи антикризового управління підприємствами. Загальні причини виникнення кризи в управлінні підприємством. Загальні правила методології і технології прогнозування криз. Роль антикризового управління в системі оздоровлення підприємства.

*Тема 4. Діагностика кризового стану в процесі управління організацією.*

*Зміст:* Концепція побудови системи діагностики рівня кризового стану підприємства. Задачі економічної діагностики. Напрями економічної діагностики. Етапи діагностики кризи розвитку підприємства. Об'єкти дослідження експрес-аналізу. Оцінка фінансових загроз виникнення кризи. Контролювання кризи. Основні шляхи подолання кризи.

*Тема 5. Управління ризикозахисністю підприємства.*

*Зміст:* Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах. Основні положення класичної теорії ризику. . Основні положення неокласичної теорії ризику. Приклади ризику. Класифікація ризику. Основні підходи до процесу управління ризиком при кризі в підприємства. Особливості ризику підприємницької діяльності

*Тема 6. Конкурентоспроможність, як основа ризикозахисності підприємства.*

*Зміст:* Оцінка конкурентоздатності підприємства. Основні показники конкурентоздатності фірми. Аналіз управління операціями. Аналіз рівня менеджменту в організації. Основні закони раціональної організації.

*Розділ 2. Особливості антикризового управління за сферами діяльності.*

*Тема 7. Наукові та концептуальні підходи до виведення підприємства з кризи.*

*Зміст:* Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства. Особливості аналізу фінансово-господарської діяльності в залежності від фази прояву кризи. Основним призначенням діагностики як висхідного етапу

антикризового управління. Види діагностики кризи. Модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства.

*Тема. 8. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність та методологія.*

*Зміст:* Етапи реінжинірингу бізнес-процесів. Методологія побудови внутрішньої (об'єктної) моделі (О – моделі) компанії. Прямий інжиніринг або розробка нової моделі бізнесу. Засоби проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Тестування нової моделі бізнесу в обмеженому масштабі. Методи реінжинірингу бізнес-процесів

*Тема. 9. Розробка програми антикризового управління підприємством.*

*Зміст:* Антикризова програма підприємства: призначення, цілі та завдання розробки. План антикризових заходів. Структура антикризової програми. Поняття бізнес-плану. Методика складання бізнес-планів. Особливістю бізнес-плану фінансового оздоровлення. Характеристика плану санації підприємства. План зовнішнього управління.

*Тема. 10. Правові механізми антикризового регулювання.*

*Зміст:* Характеристика державного антикризового управління. Основні напрямки державного антикризового регулювання. Світові економічні кризи; причини виникнення, наслідки та інструменти подолання. Причини світових економічних криз. Реалізація обраної антикризової стратегії. Етапи реалізації антикризової стратегії.

*Тема. 11. Маркетингова стратегія, як основа стійкості підприємства на ринку.*

*Зміст:* Типологія функціональних стратегій підприємства. Маркетингова стратегія підприємства. Процес розроблення і формулювання маркетингової стратегії. Стратегія просування товару на ринок. Продуктово-товарна стратегія. Характеристика стратегії ціноутворення. Варіанти стратегії ціноутворення.

*Тема. 12. Антикризове управління персоналом.*

*Зміст:* Система антикризового управління персоналом. Концепція антикризового управління персоналом. Поняття кадрового маркетингу. Сутність кадрової політики. Застосування аутплейсменту в кризових умовах. Аутплейсмент як засіб. Антикризова кадрова політика. Специфічні принципи кадрової політики.

*Тема. 13. Стили управління та ролі лідерства в процесі подолання кризових явищ.*

*Зміст:* Місце і завдання психології в системі управління людським потенціалом. Об'єкт та предмет психології управління. Джерела психології управління. Зміст психології управління. Міждисциплінарний характер психолого-управлінського знання. Поняття та загальна характеристика керівництва. Теорії лідерства. Підходи до розуміння сутності лідерства. Характеристики менеджера та лідера і їхні відмінності.

### 3. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього о	у тому числі					Усього о	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с.р.		л	п	лаб.	інд.	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Розділ 1. Теоретичні та методичні основи антикризового управління та діагностики</b>												
Тема 1. Теоретична сутність кризових явищ в організації	6	2	2			2	11	1				10
Тема 2. Кризові явища, як об'єкт управління.	9	2	2		1	4	11	1				10
Тема 3. Теоретичні основи антикризового управління підприємством.	9	2	2		1	4	11	1				10
Тема 4. Діагностика кризового стану в процесі управління організацією.	13	4	4		1	4	12	1	1			10
Тема 5. Управління ризикозахищеністю підприємства.	9	2	2		1	4	12	1	1			10
Тема 6. Конкурентоспроможність, як основа ризикозахищеності підприємства.	13	4	4		1	4	11	1				10
Разом за розділом 1	59	16	16		5	22	68	6	2			60
<b>Розділ 2. Особливості антикризового управління за сферами діяльності</b>												
Тема 7. Наукові та концептуальні підходи до виведення підприємства з кризи.	9	4	2		1	2	10					10
Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність та методологія.	8	2	2			4	12	1	1			10
Тема 9. Розробка програми антикризового управління підприємством.	9	2	2		1	4	12	1	1			10
Тема 10. Правові механізми антикризового регулювання.	7	2	2		1	2	13	1				12
Тема 11. Маркетингова стратегія, як основа стійкості підприємства на ринку.	8	2	2			4	13	1				12
Тема 12. Антикризове управління персоналом.	9	2	2		1	4	11	1				10
Тема 13. Стили управління та ролі лідерства в процесі подолання кризових явищ.	11	2	4		1	4	11	1				10
Разом за розділом 2	61	16	16		5	24	82	6	2			74
Всього:	120	32	32		10	46	150	12	4			134

#### 4. Теми семінарських (практичних, лабораторних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість	
		Денна форма	Заочна форма
1	Тема 1. Теоретична сутність кризових явищ в організації	-	-
2	Тема 2. Кризові явища, як об'єкт управління.	2	-
3	Тема 3. Теоретичні основи антикризового управління підприємством.	2	-
4	Тема 4. Діагностика кризового стану в процесі управління організацією.	2	1
5	Тема. 5. Управління ризикозахищеністю підприємства.	-	1
6	Тема. 6. Конкурентоспроможність, як основа ризикозахищеності підприємства.	2	-
7	Тема. 7. Наукові та концептуальні підходи до виведення підприємства з кризи.	-	-
8	Тема. 8. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність та методологія.	2	1
9	Тема. 9. Розробка програми антикризового управління підприємством.	2	1
10	Тема. 10. Правові механізми антикризового регулювання.	-	-
11	Тема. 11. Маркетингова стратегія, як основа стійкості підприємства на ринку.	-	-
12	Тема. 12. Антикризове управління персоналом.	2	-
13	Тема. 13. Стилї управління та ролі лідерства в процесі подолання кризових явищ.	2	-
	Разом	16	4

#### 5. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість	
		Денна форма	Денна форма
1	Тема 1. Теоретична сутність кризових явищ в організації	2	10
2	Тема 2. Кризові явища, як об'єкт управління.	4	10
3	Тема 3. Теоретичні основи антикризового управління підприємством.	4	10
4	Тема 4. Діагностика кризового стану в процесі управління організацією.	4	10
5	Тема. 5. Управління ризикозахищеністю підприємства.	4	10
6	Тема. 6. Конкурентоспроможність, як основа ризикозахищеності підприємства.	4	10
7	Тема. 7. Наукові та концептуальні підходи до виведення підприємства з кризи.	2	10
8	Тема. 8. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність та методологія.	4	10
9	Тема. 9. Розробка програми антикризового управління підприємством.	4	10
10	Тема. 10. Правові механізми антикризового регулювання.	2	8
11	Тема. 11. Маркетингова стратегія, як основа стійкості підприємства на ринку.	4	8
12	Тема. 12. Антикризове управління персоналом.	4	8
13	Тема. 13. Стилї управління та ролі лідерства в процесі подолання кризових явищ.	4	10
14	Підготовка реферату	10	10
	Разом	56	134



## **6. Індивідуальні завдання**

Індивідуальна робота студента денної та заочної (дистанційної) форми навчання виконується у вигляді реферату, в якій студент розкриває сутність проблеми та аналізує поточну ситуацію. Реферат повинен містити вступ, основну частину, висновки та перелік літератури. Обсяг реферату 15-20 сторінок.

Тематика реферату:

1. Характерні кризові явища в підприємстві України.
2. Основні принципи стійкості системи управління підприємств в кризових ситуаціях.
3. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи.
4. Стратегія і тактика антикризового управління підприємством.
5. Стратегічний і оперативний контролінг на підприємстві.
6. Етапність впровадження заходів антикризового управління на підприємстві.
7. Інноваційні заходи як головний напрям антикризового управління.
8. Організація створення та функціонування антикризових груп менеджерів на підприємств/організації.
9. Організація зовнішнього та внутрішнього моніторингу на підприємстві/ в організації.
10. Функціональна підготовка менеджерів та учасників антикризових груп.
11. Особливості кризових явищ на конкретному підприємстві/організації.
12. Ознаки та розвиток світової фінансової кризи в 2008-2009 рр.
13. Методи прогнозування кризових явищ на підприємстві.
14. Організація стратегічного планування на підприємстві як захід передкризового управління.
15. Організація стратегічного контролінгу на підприємстві.
16. Організація оперативного контролінгу на підприємстві.
17. Базові ринкові стратегії.
18. Стратегічні напрями виходу з кризи підприємств.
19. Основні принципи антикризового менеджменту.
20. Вибір ринкової стратегії підприємства в умовах розвитку кризових явищ в економіці.
21. Вибір ринкової стратегії малого підприємства як метод передкризового управління.
22. Методи реструктуризації підприємства в умовах кризових ситуацій.
23. Вибір інноваційних заходів для подолання кризових явищ на підприємстві.
24. Багатопротильна диверсифікація як метод передкризового управління.
25. Вибір стилю управління в умовах виникнення кризових явищ на підприємстві.

## **7. Методи контролю**

Для студентів денної форми навчання

Контроль та оцінювання за даною дисципліною включає 1) поточний контроль знань у вигляді тестів, рефератів, презентацій; 2) контрольна робота.

Поточний контроль знань складається з активної роботи студента під час

практичних занять у вигляді індивідуальних відповідей, рішення завдань, виступу з рефератами, презентаціями. За підсумками студент може набрати до 60 балів

Контрольна робота є письмовою роботою студента, яка охоплює вже вивчений матеріал 20 балів

Максимальна кількість балів, яку можна отримати за розділ 1 - робота в аудиторії – 18 = 18 балів.

Максимальна кількість балів, яку можна отримати за розділ 2 - робота в аудиторії – 22 + контрольна робота 20 = 42 бали.

Таким чином максимальна кількість балів, яку можна отримати продовж семестру:  $18 + 22 + 20 + 40 = 100$  балів.

### 8. Схема нарахування балів для підсумкового семестрового контролю у формі заліку

денна форма навчання

Поточний контроль, самостійна робота													Контрольна робота	Залікова робота	Сума
Розділ 1						Розділ 2									
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	20	40	100
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3			

Для студентів заочної (дистанційної) форми навчання

Контроль та оцінювання за даною дисципліною включає 1) поточний контроль знань у вигляді тестів, вирішення задач; 2) контрольна робота; 3) підготовка реферату.

Поточний контроль знань складається з активної роботи студента під час практичних занять у вигляді рішення завдань. За підсумками студент може набрати до 60 балів

Контрольна робота є письмовою роботою студента, яка охоплює вже вивчений матеріал за темами 1-13 = 47 балів

Максимальна кількість балів, яку можна отримати за роботу в аудиторії – 13 балів.

Підготовка реферату – 10 балів

Таким чином максимальна кількість балів, яку можна отримати продовж семестру:  $13 + 37 + 10 + 40 = 100$  балів.

## Заочна (дистанційна) форма навчання

Поточний контроль, самостійна робота													Контроль на робота	реферат	Залікова робота	Сума
Розділ 1						Розділ 2							37	10	40	100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13				
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				

## Критерії оцінювання заліку

№ п/п	Критерії	Бали
1.	студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу	40
2.	студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки	30
3.	студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.	20
4.	студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.	10
5.	студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань, допускаючи при цьому суттєві помилки.	5

## Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка для дворівневої шкали оцінювання
90 – 100	зараховано
70-89	
50-69	
1-49	

## 9. Рекомендована література

### Основна література

1. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Київ. КНТУ, 2010. 377 с.
2. Скібіцький О.М. Антикризове управління: навч. посібн. Київ. Центр навч. літ-ри, 2009. 568 с.
3. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. Київ. «Знання», 2010. 335 с.
4. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. Київ. «Наукова думка», 2002. 566 с.
5. Марчева И.А. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. 134 с.

### Допоміжна література

1. Дорошук Г. А. Антикризове управління підприємством. Одеса. «СтандартЪ», 2007. 320 с.
2. Антикризисное управление : конспект лекций / сост. Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. Москва. «Эксм», 2008. 60 с.
3. Александров А. Г. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура. Москва. «БЕК», 2010. 544 с.
4. Некрасов В. Н. Кузнецов В. П. Антикризисное управление: учебник для студентов вузов. Ростов на Дону. «Феникс», 2011. 352 с.
5. Ареф'єва О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Львів. Укр. акад. друкарства, 2011. 249 с.
6. Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учеб. пособ. Москва. «Дашков и К», 2011. 316 с.
7. Булеев И. П. Управление промышленными предприятиями в условиях кризиса. Краматорск. «ДГМА», 2011. 195 с.
8. Гарина Е. П. Антикризисное управление: учебник для вузов / Е. П. Гарина, О. В. Медведева, Е. В. Шпилевская. – Ростов н/Д : Феникс, 2011. – 345 с.
9. Нусінов В. Я. Діагностика кризи в системі антикризового управління підприємствами. Кривий Ріг : «Чернівський Д. О.», 2011. 405 с.
10. Ивасенко А. Г. Антикризисное управление: учебное пособие Москва. КНОРУС, 2011. 504 с.
11. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізм реалізації . Запоріжжя. ЗДІА, 2011. 466 с.
12. Литош А. А. Антикризисное управление: учеб. пособ. Санкт Петербург. ГАСУ, 2011. 190 с.
13. Мельник Ю. М. Маркетинг в антикризовому менеджменті: конспект лекцій. Суми. Сумський державний університет, 2012. 116 с.
14. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ. «Центр учбової літератури», 2012. 448 с.

## 10. Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. Методика прийняття рішень при антикризисном управленні фінансами. URL: [http://works.doklad.ru/view/Ju5EwSC\\_HKc.html](http://works.doklad.ru/view/Ju5EwSC_HKc.html). (дата звернення: 04.04.2019)
2. Кризис URL: <http://dictionary-economics.ru/word/%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81>. (дата звернення: 09.04.2019).
3. Євразійський стандарт антикризового управління проектами: URL: [www.erms.ru/docs/ESUP\\_K\\_AKPM\\_090321\\_02.pdf](http://www.erms.ru/docs/ESUP_K_AKPM_090321_02.pdf). (дата звернення: 19.04.2019).
4. Адміністративно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru/books/i010.htm> (дата звернення: 11.05.2019).
5. Журнал «Экономика предприятия» URL: <http://econompred.ucoz.ru/> (дата звернення: 21.05.2019).