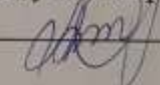


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Факультет управління фінансами та бізнесу**  
**Кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом**

**Затверджено**  
на засіданні кафедри публічного  
адміністрування та управління бізнесом  
факультету управління фінансами та  
бізнесу  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка  
(протокол № 1 від 28.08. 2020 р.)

В.о. завідувача кафедри

  
Г.О. Комарницька

**Силабус**  
**з навчальної дисципліни**  
**«Антикризове управління»,**  
**що викладається в межах ОПП «Публічного адміністрування і**  
**управління бізнесом» другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**для здобувачів з спеціальності**  
**281 «Публічне управління та адміністрування»**

Львів 2020 р.

<b>Назва дисципліни</b>	Антикризове управління
<b>Адреса викладання дисципліни</b>	Львів, вул. Коперника, 3
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Факультет управління фінансами та бізнесу, кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом
<b>Галузь знань, шифр та назва спеціальності</b>	галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»
<b>Викладачі дисципліни</b>	Васьківська Катерина Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом
<b>Контактна інформація викладачів</b>	<a href="mailto:kateryna.vaskivska@lnu.edu.ua">kateryna.vaskivska@lnu.edu.ua</a> <a href="mailto:prokopyshakv@gmail.com">prokopyshakv@gmail.com</a> вул. Коперника, 3, км. 501
<b>Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються</b>	Понеділок, 15:00-17:50 год., факультет управління фінансами та бізнесу, кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом, ауд. 501.
<b>Сторінка курсу</b>	<a href="http://financial.lnu.edu.ua">financial.lnu.edu.ua</a>
<b>Інформація про дисципліну</b>	Курс розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання, обов'язкові для того, щоб формувати у майбутніх магістрів сучасне системне мислення та комплекс спеціальних вмінь, практичних знань і навичок щодо антикризового управління. Антикризове управління може і повинно знайти своє місце в управлінській теорії і практиці.
<b>Коротка анотація дисципліни</b>	Дисципліна «Антикризове управління» – нормативна дисципліна, яка вивчається при підготовці магістрів з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Навчальна дисципліна входить до циклу дисциплін професійної та практичної підготовки та виноситься на державну атестацію, яка викладається в 2 семестрі в обсязі 3 кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
<b>Мета та цілі дисципліни</b>	<b>Мета навчальної дисципліни:</b> формування у студентів компетентності щодо базових принципів, основних категорій, сучасних концепцій, теоретичних положень і практичних методів антикризового управління, визначення сутності, місця, ролі, основних видів та стадій розвитку кризових явищ, розкриття методичних підходів до розробки «правил ефективної поведінки» за умов кризового стану; аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду запобігання та подолання криз.  Основні завдання навчальної дисципліни: розпізнавання кризових явищ (симптоми, причина, природа, рівень та час впливу); прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на результати діяльності підприємств, установ, організацій; визначення можливостей запобігання кризі і/або її пом'якшення; забезпечення функціонування підприємства в умовах криз (особливо локальних, а також системної, стратегічної); стабілізація діяльності окремих підсистем підприємства для подолання (пом'якшення) проявів системної кризи підприємства в цілому для створення можливостей його подальшого розвитку або (якщо антикризові заходи не спрацювали) – ліквідації (різними шляхами; ліквідація наслідків кризи і/або ліквідація підприємства (зокрема, за процедурою банкрутства) тощо; визначення ваги держави в процесі антикризового управління.

**Література для  
вивчення дисципліни**

***Основна література***

1. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Видавництво Іванченка.І С., 2016. 232 с. URL : [Borzenko Antykryzove upravlinnia 2016.PDF](#)
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. Київ : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
4. Васьківська К.В., Сич О.А., Прокопишак К.В. Управління фінансовою санацією підприємства. Навчальний посібник. Львів: Вид. ТзОВ «Ліга-Прес», 2012. 211 с.
5. Васьківська К.В., Сич О.А., Фінансовий менеджмент. Навч. посібн. Львів: Вид. Галич-Прес», 2017. 236 с.  
<https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%A4%D0%9C-30.pdf>
7. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. URL :  
[http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=75462&cat\\_id=38738](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=75462&cat_id=38738)
8. Матвійчук А. Діагностика банкрутства підприємств. URL :  
[http://me.kmu.gov.ua/file/link/99747/file/matvijchuk\\_4\\_07\\_U.pdf&search\\_param=%E1%E0%ED%EA%F0%F3%F2%F1%F2%E2%E0&searchPublishing=1](http://me.kmu.gov.ua/file/link/99747/file/matvijchuk_4_07_U.pdf&search_param=%E1%E0%ED%EA%F0%F3%F2%F1%F2%E2%E0&searchPublishing=1).
9. Судакова О. І. Економічна діагностика банкрутства підприємства. URL :  
<http://www.rusnauka.com/3.KAND2007/Economics/17386.doc.htm>
10. Устенко С. В., Павловська Н. О. Застосування інформаційних технологій для діагностики банкрутства на підприємствах. URL :  
[http://nc.ufeі.ukrsat.com/Kyrsi%202003/tezi/images\\_tezi/121.htm](http://nc.ufeі.ukrsat.com/Kyrsi%202003/tezi/images_tezi/121.htm)
10. Судакова О. І. Економічна діагностика банкрутства підприємства. URL: <http://www.rusnauka.com/3.KAND2007/Economics/17386.doc.htm>
11. Устенко С. В., Павловська Н. О. Застосування інформаційних технологій для діагностики банкрутства на підприємствах. URL: [http://nc.ufeі.ukrsat.com/Kyrsi%202003/tezi/images\\_tezi/121.htm](http://nc.ufeі.ukrsat.com/Kyrsi%202003/tezi/images_tezi/121.htm) 165

***Додаткова література***

12. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 272 с.
13. Барінов В. А. Антикризисное управление : учеб. пособие. Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. 520 с.
14. Гайдук С. В. Модель відновлення платоспроможності підприємств / С. В. Гайдук. – Харків : Екограф, 2004. 35 с.
15. Глобальне переформатування світової економіки: причини, тенденції. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/701>.
16. Забродский В. А. Оценка финансовой устойчивости производственноэкономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Харьков : Бизнес Информ, 2000. – 82 с.
17. Кизим Н. А. Финансовый анализ : учеб. пособие / Н. А. Кизим, В. В. Ивахненко; Харьк. нац. экон. ун-т. – Харьков : ИНЖЭК, 2005. – 245 с.

***Джерела офіційної інформації в мережі інтернет***

18. Антимонопольний комітет України. URL : <http://www.amc.gov.ua/>
19. Верховна Рада України. URL : <http://www.rada.gov.ua/>

	<p>20. Federal Trade Commission. URL : <a href="http://www.ftc.gov">www.ftc.gov</a></p> <p>21. International Journal of Industrial Organization. URL : <a href="https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-industrial-organization/">https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-industrial-organization/</a></p> <p>22 NBER Papers on Industrial Organization/ URL : <a href="http://www.nber.org/papersbyprog/IO.html">http://www.nber.org/papersbyprog/IO.html</a></p> <p>23. Review of Industrial Organization. URL : <a href="https://link.springer.com/journal/11151">https://link.springer.com/journal/11151</a></p> <p>24. The United States Department of Justice. URL : <a href="https://www.justice.gov">https://www.justice.gov</a></p> <p>25. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2211-III (зі змін. та допов.). Верховна Рада України. URL : <a href="http://zakon.rada.gov.ua">http://zakon.rada.gov.ua</a></p> <p>26. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII (зі змін. та допов.). Верховна Рада України. URL : <a href="http://zakon.rada.gov.ua">http://zakon.rada.gov.ua</a></p> <p>27. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (зі змін. та допов.). Верховна Рада України. URL : <a href="http://zakon.rada.gov.ua">http://zakon.rada.gov.ua</a></p>
<p><b>Обсяг курсу</b></p>	<p>90 годин, 3 кредити (лекційні-32 год., практичні-16 год., самостійні-42 год.)</p>
<p><b>Очікувані результати навчання</b></p>	<p><b>Інтегральна компетентність:</b>  Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.</p> <p>Загальні компетентності:</p> <p>ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.</p> <p>ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.</p> <p>ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.</p> <p>ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.</p> <p>ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p> <p><b>Фахові компетентності:</b></p> <p>СК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.</p> <p>СК02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.</p> <p>СК03. Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування.</p> <p>СК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p> <p>СК13. Здатність до державно-приватного співробітництва в процесах вироблення, реалізації та оцінювання публічної політики в площині</p>

	<p>перетину сфер управління, економіки, публічної діяльності. СК14. Здатність оцінювати конкретну управлінську ситуацію, використовуючи відповідні інструменти аналізу: галузевий аналіз, аналіз ринку, PEST-аналіз, матричний аналіз, SWOT-аналіз тощо із економічним обґрунтуванням та розробкою шляхів покращення ситуацій.</p> <p><b>Програмні результати навчання</b></p> <p><b>знати:</b></p> <p>ПРН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.</p> <p>ПРН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення.</p> <p><b>уміти:</b></p> <p>ПРН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур.</p> <p>ПРН15. Уміти застосовувати інструментарій для оцінювання тенденцій та можливостей концепції розвитку партнерських взаємовідносин держави, громади, освіти та бізнесу.</p> <p>ПРН16. Здійснювати стратегічне і оперативне планування діяльності публічних організацій, бізнес-структур.</p> <p>ПРН17. Вміти визначати пріоритети у діяльності приватного сектору, з метою делегування повноважень та відповідальності, організації процесу виконання завдань відповідно до принципів управління.</p>
<b>Ключові слова</b>	Криза, антикризове управління, діагностика, механізм, технології бізнесу.
<b>Формат курсу</b>	Очний
	Проведення лекцій, практичних занять та консультації для кращого розуміння тем даної дисципліни.
<b>Теми</b>	<p>Тема 1. Теоретичні основи антикризового управління.</p> <p>Тема 2. Аналіз факторів впливаючих на діяльність підприємства</p> <p>Тема 3. Особливість антикризового управління підприємством</p> <p>Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінні</p> <p>Тема 5. Концептуальні положення діагностики кризи</p> <p>Тема 6. Стратегічні аспекти антикризового управління.</p> <p>Тема 7. Діагностика потенціалу виживання підприємства</p> <p>Тема 8. Антикризова програма та формування системи антикризового управління</p> <p>Тема 9. Антикризове управління: механізм держави та технології бізнесу.</p> <p>Теми дисципліни подано нижче у формі «СХЕМИ КУРСУ»</p>
<b>Підсумковий контроль, форма</b>	Іспит.
<b>Пререквізити</b>	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з дисциплін: «Стратегічне управління в публічних організаціях», «Основи

	вироблення політики та прийняття рішень», «Діагностика та прогнозування розвитку бізнес-структур» та проходженню Виробничої практики.
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b>	Заняття проводяться з використанням ситуаційні вправи, робота в парах, малих групах та ін.
<b>Необхідне обладнання</b>	Для проведення занять необхідне обладнання: ноутбук, мультимедійний проектор, екран, wi-fi
<b>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</b>	<p>Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• практичні заняття: максимальна кількість балів <u>40</u></li> <li>• індивідуальна науково-дослідна робота: максимальна кількість балів <u>10</u></li> <li>• іспит/залік: 50% семестрової оцінки. Максимальна кількість балів <u>50</u></li> </ul> <p>Підсумкова максимальна кількість балів <u>100</u></p> <p><b>Академічна доброчесність:</b> Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.</p>
<b>Питання до екзамену.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття та задачі антикризового управління</li> <li>2. Причини виникнення економічних криз</li> <li>3. Циклічність економічних криз</li> <li>4. Державне регулювання кризових ситуацій в економіці.</li> <li>5. Фінансово-економічні кризи на підприємстві</li> <li>6. Аналіз зовнішнього середовища підприємства</li> <li>7. Роль персоналу в системі антикризового управління підприємством</li> <li>8. Використання інноваційного потенціалу при фінансовому оздоровленні підприємства</li> <li>9. Бізнес-планування неплатоспроможного підприємства</li> <li>10. Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства.</li> <li>11. Сутність та мета антикризового управління.</li> <li>12. Основні функції антикризового управління</li> <li>13. Специфіка системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємством</li> <li>1. Мета фінансової санації підприємства.</li> <li>14. Управління фінансовою санацією підприємства</li> <li>15. Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.</li> <li>16. Мета фінансової санації підприємства</li> <li>17. Управління фінансовою санацією підприємства</li> <li>18. Класична модель фінансової санації</li> <li>19. План санації підприємства</li> <li>20. Стратегічний план як основа стратегічного управління.</li> <li>21. Планування як вид управлінської діяльності.</li> <li>22. Сутність стратегії антикризового управління.</li> <li>23. Класифікація стратегій антикризового управління підприємством.</li> <li>24. Потенціал виживання підприємства</li> <li>25. Ресурсні передумови виживання підприємства</li> <li>26. Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства</li> </ol>

	27.Сутність антикризової програми підприємства 28.Процес формування антикризової програми підприємства 29. Методи (заходи) антикризового управління 30. Концепція контролінгу
<b>Опитування</b>	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу.

**Схема курсу**  
**«Антикризове управління»**

Тиж.	Тема	Форма діяльності (заняття)* *лекція, самостійна, дискусія, групова робота)	Література	Завдання, год	Термін виконання (тиж)
1	Тема 1 Теоретичні основи антикризового управління	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1; 2; 3; 6; 13; 14; 15]	Л-2 П-1 С-5	Згідно розкладу
2	Тема 2 Аналіз факторів впливаючих на діяльність підприємства	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1; 2; 3; 6; 13; 14; 15]	Л-2 П-1 С-5	Згідно розкладу
3.	Тема 3 Особливість антикризового управління підприємством	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1; 2; 3; 6; 13; 14; 15]	Л-4 П-2 С-5	Згідно розкладу
4	Тема 4 Методи прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінні	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах,	Література: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 9; 13; 14; 15]	Л-4 П-2 С-5	Згідно розкладу

		самостійна робота			
5	Тема 5 Концептуальні положення діагностики кризи	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 9; 13; 14; 15]	Л-4 П-2 С-10	Згідно розкладу
6	Тема 6 Стратегічні аспекти антикризового управління	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 9; 13; 14; 15]	Л-4 П-2 С-6	Згідно розкладу
7	Тема 7 Діагностика потенціалу виживання підприємства	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 9; 13; 14; 15]	Л-4 П-2 С-6	Згідно розкладу
8	Тема 8 Антикризова програма та формування системи антикризового управління	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 9; 13; 14; 15]	Л-4 П-2 С-6	Згідно розкладу
9	Тема 9 Антикризове управління: механізм держави та технології бізнесу	Лекція, практичне заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, робота в групах, самостійна робота	Література: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 9; 13; 14; 15]	Л-4 П-2 С-6	Згідно розкладу
				90	