



**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕСОМ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан

_____ доц. А. В. Стасишин
(підпис)
“ ____ ” _____ 2023 р.

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Антикризове управління

галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

спеціалізація «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

освітній ступінь: бакалавр

ЛЬВІВ 2023

АНОТАЦІЯ ЗМІСТУ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Антикризове управління» – нормативна дисципліна, яка вивчається при підготовці бакалаврів з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Антикризове управління стало одним із самих нагальних напрямків діяльності підприємств. Зміст його заходів, щодо реалізації досить різноманітний, визначається конкретними умовами господарської діяльності на підприємстві. Створюється враження, що єдиним обґрунтуванням існування даного терміна є урядові постанови, що визначили створення інституту антикризових управляючих. В той же час антикризове управління може і повинно знайти своє місце в управлінській теорії і практиці. Необхідно лише коректно визначити його відмінність від управління в звичайному режимі.

Розв'язання цих та інших завдань безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки менеджерів, рівня їх компетенції, вміння обґрунтовувати та приймати правильні управлінські рішення.

Предмет навчальної дисципліни

Предметом навчальної дисципліни є проблеми, можливі та реальні фактори кризових явищ, які загрожують виникненням кризових ситуацій.

Мета навчальної дисципліни

Мета навчальної дисципліни: 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

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.

Місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі

Дисципліна передуює вивченню навчальних дисциплін «Теорія і практика публічного управління», «Організація управлінської діяльності», «Інформаційні та комунікаційні технології».

Вимоги до знань і умінь

знати:

- концептуальні засади державної політики в сфері економічного розвитку;
- особливості сучасних типів держав та класифікації моделей економічної політики;
- міжнародні та національні стандарти та нормативи;
- сучасні методики діагностування і управління процесами комплексного розвитку галузей економіки;

- особливості процесів децентралізації та їх вплив на розвиток галузей економіки (на мікро-, макро- й мезорівнях).

вміти:

- оцінювати загальні тенденції економічної політики європейських країн та їх корисність для України;
- аналізувати основні проблеми економічного розвитку галузей економіки та особливості здійснення цих процесів в Україні;
- застосовувати методи управління, принципи економічної політики до процесів розвитку підприємств галузей економіки;
- визначати як пріоритетні економічні критерії при оцінці результатів функціонування підприємств галузей економіки;
- розробляти пропозиції до цільових перспективних програм та комплекси заходів, спрямованих на поглиблення економічних реформ;
- прогнозувати наслідки реалізації економічних, інвестиційних, інноваційних програм, застосовуючи результати моніторингу, узагальнення показників розвитку підприємств галузей економіки та територій в цілому;
- демонструвати розуміння головних цілей економічного розвитку підприємств галузей економіки та принципів формування управлінських рішень для їх досягнення;
- прогнозувати можливі економічні наслідки управлінських рішень в конкретних галузях економіки;
- розробляти практичні рекомендації органам державного управління та місцевого самоврядування з проблем розвитку підприємств галузей економіки та їх презентації;
- впроваджувати в практику ідеї працівників щодо перспектив розвитку підприємств галузей економіки.

В результаті вивчення навчальної дисципліни у студента мають бути сформовані такі

компетентності:

Загальні компетентності:

- здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями;
- здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його - сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;
- здатність бути критичним і самокритичним;
- здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
- здатність працювати в команді;
- здатність планувати та управляти часом;
- вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;
- здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;
- здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово;
- здатність спілкуватися іноземною мовою;
- навички міжособистісної взаємодії;
- здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).

Фахові компетентності:

- здатність до економічної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів;
- здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів;
- здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки;
- здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ;
- здатність використовувати систему електронного документообігу;
- здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій;

- здатність розробляти тактичні та оперативні плани економічної діяльності;
- здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати;
- здатність впроваджувати інноваційні технології;
- здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері управління та адміністрування підприємств галузей економіки;
- здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження розвитку галузей економіки з використанням смарт-спеціалізації територій.

Опанування навчальної дисципліни повинно забезпечувати необхідний рівень сформованості вмінь:

Назва рівня сформованості вміння	Зміст критерію рівня сформованості вміння
1. Репродуктивний	Вміння відтворювати знання, передбачені даною програмою
2. Алгоритмічний	Вміння використовувати знання в практичній діяльності при розв'язуванні типових ситуацій
3. Творчий	Здійснювати евристичний пошук і використовувати знання для розв'язання нестандартних завдань та проблемних ситуацій

Навчальна програма складена на 3 кредити.

Форма контролю: поточний контроль, залік

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Антикризове управління»

Тема 1. Теоретичні основи антикризового управління.

Тема 2. Аналіз факторів впливаючих на діяльність підприємства

Тема 3. Особливість антикризового управління підприємством

Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінні

Тема 5. Концептуальні положення діагностики кризи

Тема 6. Стратегічні аспекти антикризового управління.

Тема 7. Діагностика потенціалу виживання підприємства

Тема 8. Антикризова програма та формування системи антикризового управління

Тема 9. Антикризове управління: механізм держави та технології бізнесу.

Тема 1

Теоретичні основи антикризового управління

Міжпредметні зв'язки. Вивчення категорій антикризового управління, що ґрунтуються на знаннях з дисциплін: «Стратегічне управління в публічних організаціях», «Основи вироблення політики та прийняття рішень», «Діагностика та прогнозування розвитку бізнес-структур» та проходженню Виробничої практики.

Мета лекції – формування системи теоретичних знань з антикризового управління.

План лекції

1. Поняття та задачі антикризового управління

2. Причини виникнення економічних криз
- 3 Циклічність економічних криз
- 4 Державне регулювання кризових ситуацій в економіці

Опорні поняття: криза, види криз, антикризове управління, циклічність, державне регулювання кризових ситуацій.

Література: [1; 2; 3; 6; 13; 14; 15].

Презентаційні матеріали.

Контрольні запитання:

1. Основи теорії циклів і криз
2. Криза, як різкий крутий перелом у чому-небудь, важкий перехідний стан
3. Криза, як гостре утруднення з чим-небудь; важке положення.
4. Криза як крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі
5. Поняття циклів і криз на макрорівні та макрорівні.
6. Сутність економічного циклу. Види циклів та їх специфіка.
7. Цикли Кондратьєва чи довгохвильові цикли.
8. Цикли Ковалю, Жугляра, Кітчина та часткові господарські цикли.

Тема 2

Аналіз факторів впливаючих на діяльність підприємства

Міжпредметні зв'язки. Вивчення категорій антикризового управління, що ґрунтуються на знаннях з дисциплін: «Стратегічне управління в публічних організаціях», «Основи вироблення політики та прийняття рішень», «Діагностика та прогнозування розвитку бізнес-структур» та проходженню Виробничої практики.

Мета лекції – виявлення та аналіз факторів, які впливають на діяльність підприємств.

План лекції

1. Фінансово-економічні кризи на підприємстві
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства
3. Роль персоналу в системі антикризового управління підприємством
4. Використання інноваційного потенціалу при фінансовому оздоровленні підприємства
5. Бізнес-планування неплатоспроможного підприємства

Опорні поняття: економічні кризи, фінансові кризис, зовнішнє середовище, персонал, фінансове оздоровлення, бізнес-планування.

Література: [1; 2; 3; 6; 13; 14; 15].

Презентаційні матеріали.

Контрольні запитання:

1. Фінансово-економічні кризи на підприємстві.
2. Основні типи криз збиткових підприємств: збуту; витрат; фінансова; менеджменту.
3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.

4. Послідовність і результати аналізу зовнішнього середовища.
5. Роль персоналу в системі антикризового управління підприємством.
6. Використання інноваційного потенціалу при фінансовому оздоровленні підприємства
7. Бізнес-планування неплатоспроможного підприємства
8. Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства.

Тема 3

Особливість антикризового управління підприємством

Міжпредметні зв'язки. Вивчення категорій антикризового управління, що ґрунтуються на знаннях з дисциплін: «Стратегічне управління в публічних організаціях», «Основи вироблення політики та прийняття рішень», «Діагностика та прогнозування розвитку бізнес-структур» та проходженню Виробничої практики.

Мета лекції – виявити особливості антикризового управління підприємством

План лекції

1. Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства.
2. Сутність та мета антикризового управління.
3. Основні функції антикризового управління
4. Специфіка системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємством

Опорні поняття: економічний механізм, функції, підприємство, антикризове управління.

Література: [1; 2; 3; 6; 13; 14; 15].

Презентаційні матеріали.

Контрольні запитання:

1. Зовнішні фактори як причинами кризового стану підприємств
2. Сутність та мета антикризового управління.
3. Основні функції антикризового управління
4. Специфіка системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємством.

Тема 4

Методи прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінні

Міжпредметні зв'язки. Вивчення категорій антикризового управління, що ґрунтуються на знаннях з дисциплін: «Стратегічне управління в публічних організаціях», «Основи вироблення політики та прийняття рішень», «Діагностика та прогнозування розвитку бізнес-структур» та проходженню Виробничої практики.

Мета лекції – вивчення методів прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінні.

План лекції

1. Мета фінансової санації підприємства.
2. Управління фінансовою санацією підприємства
3. Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.

4. Методичні аспекти побудови та використання статистичних моделей діагностики банкрутства підприємства

Опорні поняття: діагностика, фінансовий стан, банкрутство, модель.

Література: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 9; 13; 14; 15].

Презентаційні матеріали.

Контрольні запитання:

1. Мета фінансової санації підприємства.
2. Управління фінансовою санацією підприємства.
3. Класична модель фінансової санації.
4. Контролінг, як один з механізмів та інструментів майстерності економічного управління.
5. Об'єктивна необхідність впровадження контролінгу.

Тема 5

Концептуальні положення діагностики кризи

Міжпредметні зв'язки. Вивчення категорій антикризового управління, що ґрунтуються на знаннях з дисциплін: «Стратегічне управління в публічних організаціях», «Основи вироблення політики та прийняття рішень», «Діагностика та прогнозування розвитку бізнес-структур» та проходженню Виробничої практики.

Мета лекції – ознайомитись з концептуальними положеннями діагностики кризи.

План лекції

1. Мета фінансової санації підприємства
2. Управління фінансовою санацією підприємства
3. Класична модель фінансової санації
4. План санації підприємства

Опорні поняття: фінансова санація, управління фінансовою санацією, план санації.

Література: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 9; 13; 14; 15].

Презентаційні матеріали.

Контрольні запитання:

1. План санації підприємства.
2. Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства.
3. Санаційний аудит як один з інструментів зменшення ризику для інвесторів, кредиторів
4. Етапи проведення санаційного аудиту.

Тема 6

Стратегічні аспекти антикризового управління

Міжпредметні зв'язки. Вивчення категорій антикризового управління, що ґрунтуються на знаннях з дисциплін: «Стратегічне управління в публічних організаціях»,

«Основи вироблення політики та прийняття рішень», «Діагностика та прогнозування розвитку бізнес-структур» та проходженню Виробничої практики.

Мета лекції – ознайомлення з стратегічними основами антикризового управління.

План лекції

1. Стратегічний план як основа стратегічного управління.
2. Планування як вид управлінської діяльності.
3. Сутність стратегії антикризового управління.
4. Класифікація стратегій антикризового управління підприємством.
5. Процес розробки антикризової стратегії.

Опорні поняття: стратегічний план, планування, антикризове управління, реалізація стратегії.

Література: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 9; 13; 14; 15].

Презентаційні матеріали.

Контрольні запитання:

1. Стратегічні аспекти антикризового управління.
2. Стратегічний план як основа стратегічного управління.
3. Планування як вид управлінської діяльності
4. Сутність стратегії антикризового управління.
5. Стратегічне планування як процес проектування майбутнього стану фірми
6. Класифікація стратегій антикризового управління підприємством.
7. Процес розробки антикризової стратегії.
8. Реалізація стратегії антикризового управління підприємством.

Тема 7

Діагностика потенціалу виживання підприємства

Міжпредметні зв'язки. Вивчення категорій антикризового управління, що ґрунтуються на знаннях з дисциплін: «Стратегічне управління в публічних організаціях», «Основи вироблення політики та прийняття рішень», «Діагностика та прогнозування розвитку бізнес-структур» та проходженню Виробничої практики.

Мета лекції – дослідження потенціалу виживання підприємства.

План лекції

1. Потенціал виживання підприємства
2. Ресурсні передумови виживання підприємства
3. Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства

Опорні поняття: потенціал, потенціал виживання, самозбереження, розвиток, запасу стійкості, бізнес-середовище, ресурси.

Література: [1; 2; 3; 6; 9; 13; 14; 15].

Презентаційні матеріали.

Контрольні запитання:

1. Потенціал виживання підприємства.
2. Основні складові потенціалу виживання підприємства.

3. Ресурсні передумови виживання підприємства.
4. Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства.
5. Сутність антикризової програми підприємства.
6. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством.
7. Антикризова програма підприємства як документальне оформлення прийнятого рішення.
8. Принципи формування антикризової програми.

Тема 8

Антикризова програма та формування системи антикризового управління

Міжпредметні зв'язки. Вивчення категорій антикризового управління, що ґрунтуються на знаннях з дисциплін: «Стратегічне управління в публічних організаціях», «Основи вироблення політики та прийняття рішень», «Діагностика та прогнозування розвитку бізнес-структур» та проходженню Виробничої практики.

Мета лекції – ознайомлення з антикризовою програмою та формуванням системи антикризового управління.

План лекції

1. Сутність антикризової програми підприємства
2. Процес формування антикризової програми підприємства
3. Методи (заходи) антикризового управління
4. Характеристика антикризових заходів

Опорні поняття: антикризової програми підприємства, методи, заходи, даунсайзинг, санація, моніторинг, контролінг, диверсифікація, регуляризація, реінжиніринг, реструктуризація, злиття, ліквідація.

Література: [1; 2; 3; 6; 13; 14; 15].

Презентаційні матеріали.

Контрольні запитання:

1. Методи (заходи) антикризового управління. Даунсайзинг. Санація. Моніторинг. Контролінг.
2. Стратегічні методи антикризового управління. Диверсифікація. Регуляризація. Реінжиніринг. Реструктуризація. Злиття. Ліквідація.
3. Антикризова програма підприємства як документальне оформлення прийнятого рішення
4. Внутрішня структура антикризової програми.
5. Принципи формування антикризової програми.

Тема 9

Антикризове управління: механізм держави та технології бізнесу

Міжпредметні зв'язки. Вивчення категорій антикризового управління, що ґрунтуються на знаннях з дисциплін: «Стратегічне управління в публічних організаціях», «Основи вироблення політики та прийняття рішень», «Діагностика та прогнозування розвитку бізнес-структур» та проходженню Виробничої практики.

Мета лекції – вивчити структурні компоненти механізму держави та ознайомитись з технологіями бізнесу при антикризовому управлінні.

План лекції

1. Функції антикризового управління
2. Мотивація, як функція антикризового управління
3. Контроль як функція антикризового управління
4. Концепція контролінгу

Опорні поняття: функція, мотивація, контроль, контролінг, концепція.

Література: [1; 2; 3; 6; 13; 14; 15].

Презентаційні матеріали.

Контрольні запитання:

1. Мотивація, як найважливішою функцією АУП
2. Контроль як функція антикризового управління.
3. Оперативне планування – процес впровадження і удосконалення системи бюджетування.
4. Стратегічне планування – набір відповідних дій і рішень,
5. Організація контролю за реалізацією антикризової програми.
6. Концепція контролінгу.

РОЗДІЛ 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Видавництво Іванченка.І С., 2016. 232 с. URL : [Borzenko_Antykryzove_upravlinnia_2016.PDF](#)
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. Київ : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Васьківська К.В., Сич О.А., Прокопишак К.В. Управління фінансовою санацією підприємства. Навчальний посібник. Львів: Вид. ТзОВ «Ліга-Прес», 2012. 211 с.
4. 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>
5. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>
6. 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
7. 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.
8. Судакова О. І. Економічна діагностика банкрутства підприємства. URL : <http://www.rusnauka.com/3.KAND2007/Economics/17386.doc.htm>
9. 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

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 165

Додаткова література

12. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 272 с.

13. Баринов 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/>

20. Federal Trade Commission. URL : www.ftc.gov

21. International Journal of Industrial Organization. URL : <https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-industrial-organization/>

22. NBER Papers on Industrial Organization/ URL : <http://www.nber.org/papersbyprog/IO.html>

23. Review of Industrial Organization. URL : <https://link.springer.com/journal/11151>

24. The United States Department of Justice. URL : <https://www.justice.gov>

25. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2211-III (зі змін. та допов.). Верховна Рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua>

26. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII (зі змін. та допов.). Верховна Рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua>

27. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (зі змін. та допов.). Верховна Рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua>