



**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.

**РОБОЧА  
ПРОГРАМА 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

форма навчання: денна

**ЛЬВІВ 2023**

Робоча програма навчальної дисципліни «Антикризове управління»

для студентів за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

спеціалізації «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

---

освітнього ступеня бакалавр денної форми навчання

“28” 08. 2023 року, 26 с.

**Розробник:**

Васьківська К.В., професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом, д.е.н., професор

(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

**Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом**

Протокол № 1 від 28.08. 2023 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Комарницька Г. О.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

**Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу**

Протокол № 1 від 31.08. 2023 р.

## ЗМІСТ

<b>РОЗДІЛ 1.</b>	<b>ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 2.</b>	<b>ОПИС ПРЕДМЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 3.</b>	<b>ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 4.</b>	<b>ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 5.</b>	<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>10</b>
<b>РОЗДІЛ 6.</b>	<b>ГРАФІК РОЗПОДІЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ ЗА ОСВІТНЬОЮ ПРОГРАМОЮ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ .....</b>	<b>12</b>
<b>РОЗДІЛ 7.</b>	<b>КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН АУДИТОРНИХ ЗАНЯТЬ .....</b>	<b>12</b>
<b>7.1</b>	<b>Календарно-тематичний план лекційних занять .....</b>	<b>12</b>
<b>7.2</b>	<b>Календарно-тематичний план семінарських (практичних) занять .....</b>	<b>17</b>
<b>7.3.</b>	<b>Індивідуальна науково-дослідна робота .....</b>	<b>17</b>
<b>РОЗДІЛ 8.</b>	<b>ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ .....</b>	<b>20</b>
<b>РОЗДІЛ 9.</b>	<b>МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ .....</b>	<b>21</b>
<b>9.1</b>	<b>Таблиця оцінювання (визначення рейтингу) навчальної діяльності студентів .....</b>	<b>21</b>
<b>9.2</b>	<b>Система нарахування рейтингових балів та критерії оцінювання знань студентів .....</b>	<b>22</b>
<b>9.3</b>	<b>Шкала оцінювання успішності студентів за результатами підсумкового контролю .....</b>	<b>24</b>
<b>РОЗДІЛ 10.</b>	<b>МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....</b>	<b>24</b>
<b>РОЗДІЛ 11.</b>	<b>МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ .....</b>	<b>25</b>
<b>РОЗДІЛ 12.</b>	<b>РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ .....</b>	<b>25</b>
<b>РОЗДІЛ 13.</b>	<b>ЗМІНИ І ДОПОВНЕННЯ ДО РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ .....</b>	<b>26</b>

## РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

«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 передусє 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 вмінь	Зміст критерію рівня сформованості вмінь
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.

## РОЗДІЛ 2. ОПИС ПРЕДМЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### Опис предмета навчальної дисципліни «Антикризове управління»

Характеристика навчальної дисципліни						
Шифр та назва галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» Освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр»			Цикл навчального плану нормативна дисципліна професійної підготовки за спеціальністю Курс: 1, Семестр: 2			
Спеціальність	Кількість кредитів ECTS	Кількість годин за ОПП	Кількість аудиторних годин	Лекції	Семінарські/практичні	Самостійна робота/ІНДЗ
281 «Публічне управління та адміністрування»	3	90	48	32	16	42/8
Публічне адміністрування та управління бізнесом	Кількість тижневих годин		Кількість змістових модулів		Вид контролю	
	1,5		9		ПК, залік	
Методи навчання	Он-лайн лекції, практичні заняття, самостійна робота, робота в групах, Інтернеті, розв'язування ситуаційних вправ та творчих завдань тощо					

## РОЗДІЛ 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН 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.

## **РОЗДІЛ 4. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Тема 1**

#### **Теоретичні основи антикризового управління**

Основи теорії циклів і криз. Криза: 1) різкий крутий перелом у чому-небудь, важкий перехідний стан; 2) гостре утруднення з чим-небудь; важке положення. Криза як крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі; це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якої вона піддається впливу ззовні і зсередини, що вимагає якісно нового реагування з її боку.

Поняття циклів і криз на макрорівні та макрорівні. Сутність економічного циклу. Види циклів та їх специфіка. Цикли Кондратьєва чи довгохвильові цикли. Цикли Ковалю. Цикли Жугляра. Цикли Кітчина. Часткові господарські цикли.

### **Тема 2**

#### **Аналіз факторів впливаючих на діяльність підприємства**

Фінансово-економічні кризи на підприємстві. Основні типи криз збиткових підприємств: збуту; витрат; фінансова; менеджменту. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Послідовність і результати аналізу зовнішнього середовища. Роль персоналу в системі антикризового управління підприємством. При управлінні персоналом підприємства в кризових умовах відбуваються процеси: питання стратегії і контролю за її впровадженням залишаються за корпоративним центром; розробка програм, а також впровадження конкретних заходів зміщуються на рівень самостійних децентралізованих підрозділів підприємства. Використання інноваційного потенціалу при фінансовому оздоровленні підприємства Бізнес-планування неплатоспроможного підприємства

### **Тема 3**

#### **Особливість антикризового управління підприємством**

Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства. Зовнішні фактори як причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки. Головна проблема управління всередині організації, підприємства - адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, його ефективності.

Особливості: нестаціонарність (мінливість) окремих параметрів системи і стохастичність (імовірність) її поведінки; унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (завдяки наявності в неї активного елемента — людини) і разом з тим наявність у неї граничних можливостей, зумовлених наявними ресурсами; здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки; здатність протистояти тенденціям, що руйнують систему; здатність адаптуватися до умов, що змінюються; здатність і прагнення до цілеутворення, тобто формування цілей усередині системи.

Сутність та мета антикризового управління. Антикризове управління – управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз

його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.

Основні функції антикризового управління Специфіка системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємством.

#### **Тема 4**

##### **Методи прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінні**

Мета фінансової санації підприємства. Фінансовий стан підприємства - ступінь забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Санація - система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника;

Управління фінансовою санацією підприємства. Класична модель фінансової санації. Управління прибутком (максимізація, формування оптимальної норми прибутку), здійснюється на основі впровадження контролінгу на підприємстві. Контролінг, як один з механізмів та інструментів майстерності економічного управління, що дає змогу прогнозувати господарську й комерційну ситуацію та визначати оптимальне співвідношення витрат і результатів. Об'єктивна необхідність впровадження контролінгу. План санації підприємства.

#### **Тема 5**

##### **Концептуальні положення діагностики кризи**

Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства. Санаційний аудит як один з інструментів зменшення до прийняттого рівня інформаційного ризику для інвесторів, кредиторів та інших осіб, які бажають узяти участь у фінансовій санації неспроможного підприємства. Етапи проведення санаційного аудиту.

Особливості аналізу фінансово-господарської діяльності в залежності від фази прояву кризи. SWOT- аналіз – аналіз переваг (сильних сторін), недоліків (слабких сторін), можливостей, а також загроз для свого підприємства або організації, який допомагає оцінити місце свого підприємства чи організації на ринку відносно конкурентів. Модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства. Концепція (план) санації відображає реальний стан справ і підприємство є санаційноспроможним; план санації можна реалізувати за умови виконання певних рекомендацій, зроблених у процесі санаційного аудиту; план санації та достовірність відображених у ньому даних беруть під сумнів та роблять висновок про недоцільність проведення санації.

#### **Тема 6**

##### **Стратегічні аспекти антикризового управління**

Стратегічні аспекти антикризового управління. Стратегічний план як основа стратегічного управління. Розробка стратегічного плану як всебічне дослідження і надання необхідної інформації керівникам підприємств для прийняття рішень про



перспективність і доцільність подальшого розвитку підприємства. Планування як вид управлінської діяльності, пов'язаний зі складанням планів підприємства загалом, його підрозділів, функціональних підсистем, відділів, служб.

Сутність стратегії антикризового управління. Стратегічне планування як процес проектування майбутнього стану фірми з урахуванням змін у зовнішній середовищі.

Класифікація стратегій антикризового управління підприємством.

Результат стратегічного планування - планова документація (система планів), де відбиваються всі види планованих показників наприкінці відповідних періодів. Види взаємопов'язаних планів:

- основні напрями розвитку і стратегія на майбутнє (10–20 років);
- середньостроковий план на період понад два роки, який охоплює основні перспективні напрями розвитку підприємства (виробництво нового покоління продукції, диверсифікація, реструктуризація тощо);
- короткостроковий план, який охоплює поточну виробничо-господарську діяльність підприємства;
- спеціальні плани (проекти), які конкретизують особливі цілі та провідні аспекти діяльності (технічний розвиток, план з маркетингу, перебудова організаційної структури тощо).

Процес розробки антикризової стратегії. Реалізація стратегії антикризового управління підприємством.

## **Тема 7**

### **Діагностика потенціалу виживання підприємства**

Потенціал виживання підприємства. Виживання (самозбереження) та розвиток, який забезпечує створення достатнього запасу стійкості для успішного функціонування за умов ринкових відносин є однією з головних цілей розробки стратегії діяльності кожного підприємства, незалежно від стану та стадії життєвого циклу, на якому воно перебуває. Основні вимоги (визначені теорією систем), що обумовлюють силу здатності до виживання. Потенціал виживання підприємства - сукупність ресурсів і можливостей розвитку з урахуванням умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Наявність у підприємства внутрішніх сил, які забезпечують своєчасну і ефективну адаптацію до змін бізнес-середовища у разі збереження основних законів розвитку: цілеспрямованості, динамізму та керованості. Основні складові потенціалу виживання підприємства. Ресурсні передумови виживання підприємства. Основним елементом, що визначає величину й перспективи розвитку потенціалу виживання підприємства, є ресурсні передумови, які характеризують наявне ресурсне забезпечення підприємства, відповідність ресурсів стратегічним цілям та кон'юктурі ринку. Ресурсна база підприємства як частина потенціалу виживання і лише опосередковано відображає вплив зовнішніх умов і перспектив розвитку. Перспективи і можливості розвитку визначають внутрішні можливості до розвитку підприємства, удосконалення його ресурсного забезпечення. Зовнішні умови бізнесу відображають стан та очікувані зміни в зовнішньому середовищі, які впливають на інші складові потенціалу. Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства.

## **Тема 8**

### **Антикризова програма та формування системи антикризового управління**

Сутність антикризової програми підприємства. Антикризова програма, як спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану. Внутрішня структура антикризової програми. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством.

Антикризова програма підприємства як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватись на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень.

Процес формування антикризової програми підприємства. управління розробкою антикризової програми – це цілеспрямована діяльність з визначенням оптимальної кількості антикризових заходів, які відповідають меті антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням конкретного підприємства. Принципи формування антикризової програми. Методи (заходи) антикризового управління. Даунсайзинг. Санація. Моніторинг. Контролінг.

Стратегічні методи антикризового управління. Диверсифікація. Регуляризація. Реінжиніринг. Реструктуризація. Злиття. Ліквідація.

## **Тема 9**

### **Антикризове управління: механізм держави та технології бізнесу**

Основні функції антикризового управління. Оперативне планування – процес впровадження і удосконалення системи бюджетування. Стратегічне планування – набір відповідних дій і рішень, які здійснюються керівництвом і направлені на розробку специфічних стратегій з метою досягнення поставлених цілей перед підприємством.

Організація. Прийняття рішення про розробку антикризових заходів; формування органу, що здійснює антикризове управління; встановлення його завдань, функцій та повноважень.

Мотивація, як найважливішою функцією АУП, яка забезпечується використанням мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу, власників і персоналу підприємства, яке опинилося в кризовому стані.

Контроль як функція антикризового управління. Організація контролю за реалізацією антикризової програми. 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](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](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](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. 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](http://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>

## РОЗДІЛ 6. ГРАФІК РОЗПОДІЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ ЗА ОСВІТНЬОЮ ПРОГРАМОЮ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ

№ т е м и	Назва теми	Кількість годин за ОПП			Розподіл аудиторних годин	
		Всього	в т.ч.:		лекції	семінарські (практ)
			СРС/ІНДЗ	ауд		
1	Теоретичні основи антикризового управління	8	5	3	2	1
2	Аналіз факторів впливаючих на діяльність підприємства	8	5	3	2	1
3	Особливість антикризового управління підприємством	11	5	6	4	2
4	Методи прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінні	11	5	6	4	2
5	Концептуальні положення діагностики кризи	16	6	6	4	2
6	Стратегічні аспекти антикризового управління	11	4/2	6	4	2
7	Діагностика потенціалу виживання підприємства	11	4/2	6	4	2
8	Антикризова програма та формування системи антикризового управління	11	4/2	6	4	2
9	Антикризове управління: механізм держави та технології бізнесу	13	4/2	6	4	2
	<b>Всього</b>	<b>90</b>	<b>42/8</b>	<b>48</b>	<b>32</b>	<b>16</b>

## РОЗДІЛ 7. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН АУДИТОРНИХ ЗАНЯТЬ

### 7.1. Календарно-тематичний план лекційних занять

№ п/п	Тема та короткий зміст заняття	К-ть годин
1	<p style="text-align: center;"><b>Тема 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Теоретичні основи антикризового управління</b></p> <p>Основи теорії циклів і криз. Криза: 1) різкий крутий перелом у чомунбудь, важкий перехідний стан; 2) гостре утруднення з чим-небудь; важке положення. Криза як крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі; це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якої вона піддається впливу ззовні і зсередини, що вимагає якісно нового реагування з її боку.</p> <p>Поняття циклів і криз на макрорівні та макрорівні. Сутність економічного циклу. Види циклів та їх специфіка. Цикли Кондратьєва чи довгохвильові цикли. Цикли Ковалєва. Цикли Жугляра. Цикли Кітчина. Часткові господарські цикли.</p>	2
2	<p style="text-align: center;"><b>Тема 2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Аналіз факторів впливаючих на діяльність підприємства</b></p> <p>Фінансово-економічні кризи на підприємстві. Основні типи криз збиткових підприємств: збуту; витрат; фінансова; менеджменту. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Послідовність і результати аналізу зовнішнього середовища. Роль персоналу в системі антикризового управління підприємством. При управлінні персоналом підприємства в кризових умовах відбуваються процеси: питання стратегії і контролю за її впровадженням залишаються за корпоративним центром; розробка програм, а також впровадження конкретних заходів зміщаються на рівень самостійних децентралізованих підрозділів підприємства. Використання інноваційного потенціалу при фінансовому оздоровленні підприємства Бізнес-планування неплатоспроможного підприємства</p>	2
3	<p style="text-align: center;"><b>Тема 3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Особливість антикризового управління підприємством</b></p> <p>Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства. Зовнішні фактори як причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки. Головна проблема управління всередині організації, підприємства - адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, його ефективності.</p> <p>Особливості: нестаціонарність (мінливість) окремих параметрів системи і стохастичність (імовірність) її поведінки; унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (завдяки наявності в неї активного елемента — людини) і разом з тим наявність у неї граничних можливостей, зумовлених наявними ресурсами; здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки; здатність протистояти тенденціям, що руйнують систему; здатність адаптуватися до умов, що змінюються; здатність і прагнення до цілеутворення, тобто формування цілей усередині системи.</p> <p>Сутність та мета антикризового управління. Антикризове управління – управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки</p>	4

	<p>кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку. Основні функції антикризового управління Специфіка системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємством.</p>	
4	<p style="text-align: center;"><b>Тема 4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Методи прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінні</b></p> <p>Мета фінансової санації підприємства. Фінансовий стан підприємства - ступінь забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями.</p> <p>Санація - система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника;</p> <p>Управління фінансовою санацією підприємства. Класична модель фінансової санації. Управління прибутком (максимізація, формування оптимальної норми прибутку), здійснюється на основі впровадження контролінгу на підприємстві. Контролінг, як один з механізмів та інструментів майстерності економічного управління, що дає змогу прогнозувати господарську й комерційну ситуацію та визначати оптимальне співвідношення витрат і результатів. Об'єктивна необхідність впровадження контролінгу. План санації підприємства.</p>	4
5	<p style="text-align: center;"><b>Тема 5</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Концептуальні положення діагностики кризи</b></p> <p>Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства. Санаційний аудит як один з інструментів зменшення до прийнятного рівня інформаційного ризику для інвесторів, кредиторів та інших осіб, які бажають узяти участь у фінансовій санації неспроможного підприємства. Етапи проведення санаційного аудиту.</p> <p>Особливості аналізу фінансово-господарської діяльності в залежності від фази прояву кризи. SWOT- аналіз – аналіз переваг (сильних сторін), недоліків (слабких сторін), можливостей, а також загроз для свого підприємства або організації, який допомагає оцінити місце свого підприємства чи організації на ринку відносно конкурентів. Модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства. Концепція (план) санації відображає реальний стан справ і підприємство є санаційноспроможним; план санації можна реалізувати за умови виконання певних рекомендацій, зроблених у процесі санаційного аудиту; план санації та достовірність відображених у ньому даних беруть під сумнів та роблять висновок про недоцільність проведення санації.</p>	4

6	<p style="text-align: center;"><b>Тема 6</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Стратегічні аспекти антикризового управління</b></p> <p>Стратегічні аспекти антикризового управління. Стратегічний план як основа стратегічного управління. Розробка стратегічного плану як всебічне дослідження і надання необхідної інформації керівникам підприємств для прийняття рішень про перспективність і доцільність подальшого розвитку підприємства. Планування як вид управлінської діяльності, пов'язаний зі складанням планів підприємства загалом, його підрозділів, функціональних підсистем, відділів, служб.</p> <p>Сутність стратегії антикризового управління. Стратегічне планування як процес проектування майбутнього стану фірми з урахуванням змін у зовнішній середовищі.</p> <p>Класифікація стратегій антикризового управління підприємством.</p> <p>Результат стратегічного планування - планова документація (система планів), де відбиваються всі види планованих показників наприкінці відповідних періодів. Процес розробки антикризової стратегії. Реалізація стратегії антикризового управління підприємством.</p>	4
7	<p style="text-align: center;"><b>Тема 7</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Діагностика потенціалу виживання підприємства</b></p> <p>Потенціал виживання підприємства. Виживання (самозбереження) та розвиток, який забезпечує створення достатнього запасу стійкості для успішного функціонування за умов ринкових відносин є однією з головних цілей розробки стратегії діяльності кожного підприємства, незалежно від стану та стадії життєвого циклу, на якому воно перебуває. Основні вимоги (визначені теорією систем), що обумовлюють силу здатності до виживання. Потенціал виживання підприємства - сукупність ресурсів і можливостей розвитку з урахуванням умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Наявність у підприємства внутрішніх сил, які забезпечують своєчасну і ефективну адаптацію до змін бізнес-середовища у разі збереження основних законів розвитку: цілеспрямованості, динамізму та керованості. Основні складові потенціалу виживання підприємства. Ресурсні передумови виживання підприємства. Основним елементом, що визначає величину й перспективи розвитку потенціалу виживання підприємства, є ресурсні передумови, які характеризують наявне ресурсне забезпечення підприємства, відповідність ресурсів стратегічним цілям та кон'юктурі ринку. Ресурсна база підприємства як частина потенціалу виживання і лише опосередковано відображає вплив зовнішніх умов і перспектив розвитку. Перспективи і можливості розвитку визначають внутрішні можливості до розвитку підприємства, удосконалення його ресурсного забезпечення. Зовнішні умови бізнесу відображають стан та очікувані зміни в зовнішньому середовищі, які впливають на інші складові потенціалу. Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства.</p>	

8	<p style="text-align: center;"><b>Тема 8</b> <b>Антикризова програма та формування системи антикризового управління</b></p> <p>Сутність антикризової програми підприємства. Антикризова програма, як спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану. Внутрішня структура антикризової програми. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством.</p> <p>Антикризова програма підприємства як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватись на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень.</p> <p>Процес формування антикризової програми підприємства. управління розробкою антикризової програми – це цілеспрямована діяльність з визначенням оптимальної кількості антикризових заходів, які відповідають меті антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням конкретного підприємства. Принципи формування антикризової програми. Методи (заходи) антикризового управління. Даунсайзинг. Санація. Моніторинг. Контролінг.</p> <p>Стратегічні методи антикризового управління. Диверсифікація. Регуляризація. Реінжиніринг. Реструктуризація. Злиття. Ліквідація.</p>	4
9	<p style="text-align: center;"><b>Тема 9</b> <b>Антикризове управління: механізм держави та технології бізнесу</b></p> <p>Основні функції антикризового управління. Оперативне планування – процес впровадження і удосконалення системи бюджетування. Стратегічне планування – набір відповідних дій і рішень, які здійснюються керівництвом і направлені на розробку специфічних стратегій з метою досягнення поставлених цілей перед підприємством.</p> <p>Організація. Прийняття рішення про розробку антикризових заходів; формування органу, що здійснює антикризове управління; встановлення його завдань, функцій та повноважень.</p> <p>Мотивація, як найважливішою функцією АУП, яка забезпечується використанням мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу, власників і персоналу підприємства, яке опинилося в кризовому стані.</p> <p>Контроль як функція антикризового управління. Організація контролю за реалізацією антикризової програми. Концепція контролінгу.</p>	4
<b>Разом</b>		<b>32</b>



## 7.2. Календарно-тематичний план семінарських (практичних) занять

№ п/п	Тема та короткий зміст заняття	К-ть годин
1	Практичне заняття № 1 Теоретичні основи антикризового управління Аналіз факторів впливаючих на діяльність підприємства	2
2	Практичне заняття № 2 Особливість антикризового управління підприємством	2
3	Практичне заняття № 3 Методи прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінні	2
4	Практичне заняття № 4 Концептуальні положення діагностики кризи	2
5	Практичне заняття № 5 Стратегічні аспекти антикризового управління	2
6	Практичне заняття № 6 Діагностика потенціалу виживання підприємства	2
7	Практичне заняття № 7 Антикризова програма та формування системи антикризового управління	2
8	Практичне заняття № 8 Антикризове управління: механізм держави та технології бізнесу	2
	<b>Разом</b>	<b>16</b>

## 7.3. Індивідуальна науково-дослідна робота

Наукова робота студентів дисципліни «Антикризове управління» включає підготовку рефератів, презентацію їх на заняттях (за темами), студентських конференціях, підготовка наукових статей і інше. Захист реферату, попередньо перевіреного викладачем, відбувається на практичному занятті, тема якого відповідає тематиці проведеного дослідження або позааудиторно, під час консультацій. Науково-дослідна робота може бути зарахованою, якщо студент підготував статтю чи виголосив доповідь на науковій конференції за темою дослідження.

Етапи виконання науково-дослідної роботи

1. Опрацювання літературних і наукових джерел, матеріалів суб'єктів господарювання для написання реферату.
2. Складання плану реферату.
3. Написання реферату.
4. Надання реферату на перевірку і рецензію викладачеві.
5. Робота з підготовки реферату до презентації.
6. Презентація реферату.

## ТЕМАТИКА НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ РОБІТ

1. Теоретичні основи антикризового управління
2. Аналіз факторів впливаючих на діяльність підприємства
3. Особливість антикризового управління підприємством
4. Методи прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінні
5. Концептуальні положення діагностики кризи
6. Стратегічні аспекти антикризового управління
7. Діагностика потенціалу виживання підприємства
8. Антикризова програма та формування системи антикризового управління
9. Антикризове управління: механізм держави та технології бізнесу

## ОФОРМЛЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

Тема ІНДЗ обирається відповідно до порядкового номера студента в групі. Інша тематика може бути запропонована студентом самостійно і погоджена з викладачем. Кожна із запропонованих тем має бути пов'язана з конкретним об'єктом дослідження – підприємством, установою, організацією.

Обсяг реферату повинен становити 10-15 сторінок тексту (комп'ютерний набір). Набір тексту та його роздрукування здійснюються в редакторі Word з одного боку аркуша білого паперу формату А4 через півтора міжрядкових інтервали до тридцяти рядків на сторінці (приблизно по 60 знаків у рядку) з використанням стандартного шрифту Times New Roman розміром 14. Для виділення окремих місць допускаються також курсив, напівжирний курсив і напівжирний шрифт. Текст реферату необхідно друкувати на текстовому полі сторінки розміром 170 x 257 мм, залишаючи відповідно поля таких розмірів: ліве – 30 мм, праве – 20 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм.

Друкарські помилки, описки і графічні неточності, які виявилися в процесі написання роботи, можна виправляти зафарбуванням білою фарбою і нанесенням на тому ж місці виправленого тексту рукописним способом.

Заголовки структурних частин реферату: «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ 1», «РОЗДІЛ 2», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» друкують великими літерами напівжирним шрифтом симетрично до тексту. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу напівжирним шрифтом. Крапку в кінці заголовку не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Заголовки пунктів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу в розрядці в підбір до тексту звичайним шрифтом. У кінці заголовка, надрукованого в підбір до тексту, ставиться крапка. Кожну структурну частину реферату необхідно починати з нової сторінки.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів і т.д. подають арабськими цифрами без знаку №. Першою сторінкою реферату є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок роботи. На титульному аркуші номер сторінки не проставляють. На наступних сторінках реферату номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

Номер розділу проставляють після слова «РОЗДІЛ», після номера крапку не ставлять, потім з нового рядка друкують заголовок розділу.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. У кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу). Потім у тому ж рядку йде заголовок підрозділу.

Зміст реферату повинен відповідати темі, зазначеній у заголовку. Кількість опрацьованої літератури в залежності від теми реферату може складати від 5 до 25 джерел.

План реферату складається зі вступу, 2-4 розділів (можливі підрозділи), висновків та списку використаної літератури. У вступі зазначаються актуальність теми, причини вибору саме цієї теми студентом, цілі та завдання дослідження, а також короткий огляд-аналіз опрацьованої літератури (історіографія питання). Висновки містять у собі результати дослідження, до яких дійшов студент, опрацювавши означену літературу, відповідно до цілей і завдань, вказаних у вступі.

Оформлення реферату:

- а) 1-й аркуш – титульний;
- б) 2-й аркуш – план реферату з обов'язковим зазначенням сторінок;
- в) нумерація сторінок починається з третього аркуша;
- г) на останньому аркуші вміщується список джерел використаної літератури.

Реферат оцінюється від 0 до 40 балів. При нарахуванні балів беруться до уваги наступні чинники:

- а) відповідність змісту реферату зазначеній темі та плану;
- б) кількість опрацьованої літератури та якість її опрацювання;
- в) наявність аналізу літератури, співставлення різних точок зору авторів, узагальнень та обґрунтованих власних висновків;
- г) кількість та якість зазначених посилань;
- д) логічний, ясний та правильний виклад матеріалу, грамотна, літературна мова;
- е) відповідність оформлення реферату до поданих вимог.

## **РОЗДІЛ 8. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ**

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.
9. Фінансово-економічні кризи на підприємстві.
10. Основні типи криз збиткових підприємств: збуту; витрат; фінансова; менеджменту.
11. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.
12. Послідовність і результати аналізу зовнішнього середовища.
13. Роль персоналу в системі антикризового управління підприємством.
14. Використання інноваційного потенціалу при фінансовому оздоровленні підприємства
15. Бізнес-планування неплатоспроможного підприємства
16. Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства.
17. Зовнішні фактори як причинами кризового стану підприємств
18. Сутність та мета антикризового управління.
19. Основні функції антикризового управління
20. Специфіка системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємством.
21. Мета фінансової санації підприємства.
22. Управління фінансовою санацією підприємства.
23. Класична модель фінансової санації.
24. Контролінг, як один з механізмів та інструментів майстерності економічного управління.
25. Об'єктивна необхідність впровадження контролінгу.
26. План санації підприємства.
27. Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства.
28. Санаційний аудит як один з інструментів зменшення ризику для інвесторів, кредиторів
29. Етапи проведення санаційного аудиту.
30. Стратегічні аспекти антикризового управління.
31. Стратегічний план як основа стратегічного управління.
32. Планування як вид управлінської діяльності
33. Сутність стратегії антикризового управління.
34. Стратегічне планування як процес проектування майбутнього стану фірми
35. Класифікація стратегій антикризового управління підприємством.
36. Процес розробки антикризової стратегії.
37. Реалізація стратегії антикризового управління підприємством.
38. Потенціал виживання підприємства.
39. Основні складові потенціалу виживання підприємства.
40. Ресурсні передумови виживання підприємства.
41. Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства.
42. Сутність антикризової програми підприємства.
43. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством.
44. Антикризова програма підприємства як документальне оформлення прийнятого рішення
45. Принципи формування антикризової програми.

46. Методи (заходи) антикризового управління. Даунсайзинг. Санація. Моніторинг. Контролінг.
47. Стратегічні методи антикризового управління. Диверсифікація. Регуляризація. Реінжиніринг. Реструктуризація. Злиття. Ліквідація.
48. Оперативне планування – процес впровадження і удосконалення системи бюджетування.
49. Стратегічне планування – набір відповідних дій і рішень
50. Мотивація, як найважливішою функцією АУП
51. Контроль як функція антикризового управління.
52. Організація контролю за реалізацією антикризової програми.
53. Концепція контролінгу.

## РОЗДІЛ 9. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання рівня знань студента проводиться за модульно-рейтинговою системою відповідно до розпорядження по факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка №1-р «Про організацію освітнього процесу на факультеті управління фінансами та бізнесу ЛНУ ім. І.Франка у 2015-2016 навчальному році» від 31.08.2014р.

Результат поточного контролю освітньої діяльності студентів (РПК) за семестр визначається як середня арифметична з поточних балів за 5-бальною шкалою, відображених у журналі обліку відвідування та успішності, помножена на встановлений коефіцієнт переводу  $k=10$ .

$$РПК = \left( \frac{\text{Сумма балів за результатами поточного контролю}}{\text{Кількість навчальних занять}} \right) \times K$$

### 9.1. Таблиця оцінювання (визначення рейтингу) навчальної діяльності студентів

Поточний контроль		РАЗОМ – 100 балів
Практичні (семінарські) заняття	Індивідуальна науково-дослідна робота	
80	20	
<i>100 балів</i>		

### 9.2. Система нарахування рейтингових балів та критерії оцінювання знань студентів

№ з/п	Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів	Бали рейтинг у	Максималь на кількість балів
	<b>1. Бали поточної успішності за участь на практичних заняттях</b>		<b>80</b>
	• розгорнутий, вичерпний виклад змісту питання;		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• повний перелік необхідних для розкриття змісту питання категорій та законів;</li> <li>• правильне розкриття змісту категорії та законів, механізму їх взаємозв'язку і взаємодії;</li> <li>• здатність здійснювати порівняльний аналіз різних теорій, концепцій, підходів та самостійно робити логічні висновки і узагальнення, знання історії створення таких теорій та еволюції поглядів їх представників;</li> <li>• демонстрація здатності висловлення та аргументування власного ставлення до альтернативних поглядів на дане питання;</li> <li>• використання актуальних фактичних та статистичних даних, матеріалів останніх подій в економічній та фінансовій сфері в країні та за її межами;</li> <li>• знання необхідних законів і нормативних матеріалів України, міжнародних та міждержавних угод, обов'язкове посилання на них під час розкриття питань;</li> <li>• знання точних назв і функцій національних та міжнародних фінансово-кредитних установ, історії їх створення і ролі при вирішенні проблем, які ставляться у конкретному питанні</li> </ul>	<b>40 балів</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• порівняно з відповіддю на найвищий бал не зроблено розкриття хоча б одного з пунктів, указаних вище (якщо він потрібний для вичерпного розкриття питання);</li> <li>• при розкритті змісту питання в цілому правильно за зазначеними вимогами все ж таки студентом допущені помилки під час використання цифрового матеріалу, посилання на конкретні історичні періоди та факти, неточності у формулюванні термінів і категорій, проте з допомогою викладача він швидко орієнтується і знаходить правильні відповіді</li> </ul>	<b>20 балів</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• порівняно з відповіддю на найвищий бал не зроблено розкриття двох з пунктів, указаних вище (якщо вони потрібні для вичерпного розкриття питання);</li> <li>• одночасно мають місце обидва типи недоліків, які окремо характеризують критерії оцінки «добре»;</li> <li>• відповідь малообгрунтована, неповна;</li> <li>• студент не знайомий з законодавчими матеріалами, матеріалами періодичної преси з фінансових та загальноекономічних питань;</li> <li>• студент лише з допомогою викладача може зрозуміти та виправити свої помилки</li> </ul>	<b>16 балів</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• порівняно з відповіддю на найвищий бал не зроблено розкриття трьох чи більше пунктів, указаних вище (якщо вони потрібні для вичерпного розкриття питання);</li> <li>• одночасно мають місце два чи більше типів недоліків, які окремо характеризують критерії оцінки «задовільно»;</li> <li>• у відповіді відсутні належні докази і аргументи, зроблені висновки</li> </ul>	<b>4 бали</b>

не відповідають загальноприйнятим, хибні; <ul style="list-style-type: none"> <li>• характер відповіді дає підставу стверджувати, що студент неправильно зрозумів суть питання чи не знає правильної відповіді;</li> <li>• допущені грубі помилки і студент не може їх виправити</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• студент не готовий до заняття.</li> </ul>	<b>0 балів</b>	
<b>2. Індивідуальна науково-дослідна робота</b>	<b>До 20 балів</b>	<b>20</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ глибоке розкриття проблем, відображення власної позиції, опрацювання додаткових джерел літератури, використання практичних матеріалів, виступ перед групою</li> </ul>	<b>10</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ глибоке розкриття проблем, відображення власної позиції, опрацювання додаткових джерел літератури, використання практичних матеріалів</li> </ul>	<b>5</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ робота суто компілятивного рівня</li> </ul>	<b>До 5</b>	

### 9.3. Шкала оцінювання успішності студента за результатами підсумкового контролю

Рейтинг студента (балів)	Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка	
			за національною системою	за системою факультету
90 – 100	A	<b>Відмінно (EXCELENT)</b> відмінне виконання з незначною кількістю помилок	<b>Відмінно</b>	5
82 – 89	B	<b>Дуже добре (VERI GOOD)</b> вище середніх стандартів, але з деякими помилками	<b>Добре</b>	4
75 – 81	C	<b>Добре (GOOD)</b> – в цілому змістовна і правильна робота з певною кількістю значних помилок	<b>Добре</b>	
69 – 74	D	<b>Задовільно (SATISFACTORI)</b> – непогано, але зі значною кількістю недоліків	<b>Задовільно</b>	3
60 – 68	E	<b>Достатньо (SUFFICIENT)</b> – виконання відповідає мінімальним критеріям	<b>Задовільно</b>	
35 – 59	FX	<b>Незадовільно (FAIL)</b> – необхідна ще певна додаткова робота для успішного складання екзамену	<b>Незадовільно</b>	2

1 – 34	F	Незадовільно (FAIL) – необхідна серйозна подальша робота, обов’язковий повторний курс		
--------	---	---	--	--

## РОЗДІЛ 10. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Викладання дисципліни супроводжується наступним методичним забезпеченням:

- опорні конспекти лекцій;
- завдання та методичні вказівки для проведення практичних занять;
- завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи;
- структурно-логічні схеми та інший ілюстративний матеріал.

## РОЗДІЛ 11. МЕТОДИКА АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ

**Використання навчальних технологій для активізації процесу навчання з дисципліни**

Методи активізації процесу навчання	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
<b>Проблемні лекції</b>	
<p><b>Проблемні лекції</b> направлені на розвиток логічного мислення студентів, коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, використовується досвід зарубіжних навчальних закладів. Студентам під час лекцій роздається друкований матеріал, виділяються головні висновки з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи відповідей студентів</p>	<p><b>Тема 7. Діагностика потенціалу виживання підприємства</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Проблемні питання:</u></b></p> <p>Потенціал виживання підприємства як сукупність ресурсів і можливостей розвитку з урахуванням умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Пошук внутрішніх сил, які забезпечують своєчасну і ефективну адаптацію до змін бізнес-середовища.</p>
<b>Мозкові атаки</b>	



<p><b>Мозкові атаки</b> – метод розв’язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якомога більшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію</p>	<p><b>Тема 5. Концептуальні положення діагностики кризи</b>          мозкова атака щодо визначення основних факторів, які впливають на появу економічної кризи;          мозкова атака щодо прийняття заходів фінансової санації.</p>
--	---

## РОЗДІЛ 12. РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

<p style="text-align: center;"><b>Ресурси мережі Інтернет із законодавства України</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Ресурси внутрішньої мережі з навчальної дисципліни «Антикризове управління»</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Сервер Верховної Ради України: <a href="http://www.rada.gov.ua/">http://www.rada.gov.ua/</a></u></li> <li>▪ <u>Міністерство фінансів України</u></li> <li>▪ <u><a href="http://www.minfin.gov.ua/">http://www.minfin.gov.ua/</a></u></li> <li>▪ <u>Державна податкова служба України</u></li> <li>▪ <u><a href="http://www.sta.gov.ua/">http://www.sta.gov.ua/</a></u></li> <li>▪ <u>Державна митна служба України</u></li> <li>▪ <u><a href="http://www.customs.gov.ua/">http://www.customs.gov.ua/</a></u></li> <li>▪ <u>Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку</u></li> <li>▪ <u><a href="http://www.ssmc.gov.ua/">http://www.ssmc.gov.ua/</a></u></li> <li>▪ <u>Рахункова палата України</u></li> <li>▪ <u><a href="http://www.ac-rada.gov.ua/">http://www.ac-rada.gov.ua/</a></u></li> <li>▪ <u>Ліга Бізнес Інформ: <a href="http://www.liga.net/">www.liga.net/</a></u></li> <li>▪ <u>Нормативні акти України: <a href="http://www.nau.kiev.ua/">www.nau.kiev.ua/</a></u></li> <li>▪ <u>Налоги и бухгалтерский учет: <a href="http://www.basa.tav.kharkov.ua/">www.basa.tav.kharkov.ua/</a></u></li> <li>▪ <u>Право. Україна: <a href="http://www.legal.com.ua/oqi-bin/rmatrix.cgi/pravo.html">www.legal.com.ua/oqi-bin/rmatrix.cgi/pravo.html</a></u></li> <li>▪ <u>Українське право: <a href="http://www.ukrpravo.com/">www.ukrpravo.com/</a></u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Програма навчальної дисципліни</li> <li>▪ Робоча програма навчальної дисципліни</li> <li>▪ Інтегрований навчально-атестаційний комплекс (підручник, автоматизована навчально-атестаційна система на компакт-диску та Інтернет-портал)</li> <li>▪ Методичні рекомендації з вивчення тем</li> <li>▪ Плани практичних занять та методичні рекомендації до їх проведення</li> <li>▪ Методичні рекомендації з виконання самостійної роботи (СРС)</li> <li>▪ Засоби діагностики знань студентів з навчальної дисципліни</li> <li>▪ інші</li> </ul>

### РОЗДІЛ 13. ЗМІНИ І ДОПОВНЕННЯ ДО РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ

№ з/п	Зміни і доповнення до робочої програми (розділ, тема, зміст змін і доповнення)	Навчальний рік	Підпис завідувача кафедри