


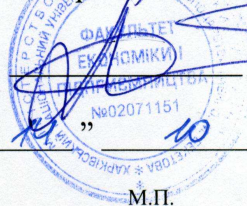
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**  
**імені О.М. БЕКЕТОВА**

---

Кафедра економіки підприємства, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Декан факультету економіки і підприємництва

  
(Соловйов О.В.)  
“  ” 2014 року  
М.П.

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**2.3.13 Антикризове управління підприємством**

галузь знань 0305 Економіка та підприємництво

напрямок підготовки 6.030504 Економіка підприємства

факультет економіки і підприємництва

**2014 – 2015 НАВЧАЛЬНИЙ РІК**



Робоча програма з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів за напрямом підготовки 6.030504 «Економіка підприємства».

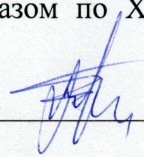
Розробники: к.е.н., асистент кафедри економіки підприємства, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку Вороніна О.С.

Робочу програму схвалено **на засіданні випускової** кафедри економіки підприємства, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку.

Протокол від “29” серпня 2014 року № 1

Завідувач випускової кафедри  (Димченко О.В.)

Програма відповідає формі Робочої програми навчальної дисципліни, що затверджена Наказом по ХНУМГ ім. О.М. Бекетова від 24 лютого 2014 р. № 46-01.

Методист НМВ  (Григорішук І.І.) “14” листопада 2014 р.

© ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2014

© О. С. Вороніна, 2014

### 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників ↓↓↓	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів 2,5	За вибором ВНЗ	Рік (роки) підготовки	
		4-й	5-й
		Семестр(и)	
		7-й	9-й
Загальна кількість годин – 90	Галузь знань 0305 «Економіка та підприємництво»  Напрямок підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»	Лекції*:	
		17 год.	6 год.
Модулів – 1		Практичні, семінарські*:	
		17 год.	6 год.
Змістових модулів (ЗМ) – 3		Лабораторні*:	
		–	–
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 34 самостійної роботи студента – 56	Фахові спрямування: економіка будівельних підприємств, економіка будівельного підприємства зі знанням іноземної мови, економіка будівельного підприємства зі знанням інформаційних систем, економіка будівельного підприємства з поглибленим знанням права господарської діяльності  Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	Самостійна робота:	
		56 год.	78 год.
		Індивідуальні завдання:	
		18 год.	18 год.
		Вид контролю:	
		диф. залік	диф.залік

Питома вага кількості аудиторних годин в загальному обсязі дисципліни:

– для денної форми навчання становить 38%.

– для заочної форми навчання становить 13,3%.

## **2. Мета та завдання навчальної дисципліни**

Метою викладання навчальної дисципліни «Антикризове управління підприємством» є – формування системи знань та умінь з антикризового управління підприємством – розпізнавання та діагностика кризових явищ, прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на результати діяльності підприємства, визначення можливостей запобігання та забезпечення функціонування підприємства в умовах криз, ліквідація наслідків кризи, прийняття та реалізація антикризових управлінських рішень.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Антикризове управління підприємством» є: розкриття сутності, місця, ролі основних видів кризових явищ та стадій розвитку різноманітних видів криз на підприємствах; розпізнавання кризових явищ (симптоми, причина, природа, рівень та час впливу); визначення можливостей запобігання кризі і/або її пом'якшення; прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на результати діяльності підприємства; володіння методичними підходами до розробки «правил ефективної поведінки» за умов кризового стану; формування вміння застосовувати інструменти антикризового управління підприємством; ліквідація наслідків кризи і/або ліквідація підприємства (зокрема, за процедурою банкрутства); розвиток підприємства на новій основі, якщо кризу вдалось подолати.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- основні поняття, категорії і терміни, що відносяться до даного курсу;
- сутність, загальні та особливі характеристики кризових явищ;
- механізми антикризового управління;
- методи запобігання та виходу підприємства з кризи;
- законодавчі акти, механізми банкрутства.

вміти:

- орієнтуватися в системі законодавства і нормативно-правових актів, що стосуються антикризового управління;
- ставити цілі і формулювати задачі, пов'язані з реалізацією професійних функцій;
- аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, виявляти його ключові елементи і оцінювати їх вплив на підприємство в умовах кризи;
- своєчасно розпізнати кризу, розробляти системи діагностики й запобігання банкрутству;
- розробляти та впроваджувати тактичні заходи для призупинення розвитку криз;
- формувати стратегічну антикризову програму та механізми забезпечення її виконання.

мати компетентності:

- здатність до визначення основних рис кризових явищ економіки України;
- здатність до виявлення причин кризового стану підприємств України та форм його проявлення;
- готовністю до аналізу чинної правової бази антикризового управління підприємством;
- здатність до запровадження особливих форм і методів реструктуризації підприємства;
- здатність до обґрунтування і запровадження організаційно-економічних заходів антикризового управління підприємством.
- здатність до складання антикризової маркетингової стратегії, управління персоналом в умовах кризи підприємства
- готовність до обґрунтування системи розробки та відбору варіантів антикризової стратегії реструктуризації підприємства;
- здатність до попередження банкрутств.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **МОДУЛЬ 1. Антикризове управління підприємством**

**Змістовий модуль 1.** Теоретичні основи антикризового управління підприємством

**Тема 1.1.** Концепція життєвого циклу (ЖЦ) підприємства та її використання в побудові системи управління

*Сутність концепції ЖЦ систем, що реально існують. Необхідність вивчення та прогнозування взаємовпливу ЖЦ продукції, технології, організаційної форми, підприємства, галузі тощо. ЖЦ конкурентної переваги та її роль у формуванні підприємства.*

*Характеристика основних фаз ЖЦ підприємства. Характеристика особливостей прояву основних фаз ЖЦ різних систем, зокрема, підприємств різних типів: МП, комерційних та безприбуткових підприємств, корпорацій, державних та приватних підприємств, організаційних об'єднань тощо.*

*Управління ЖЦ підприємства. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на конфігурацію та тривалість ЖЦ підприємства. Методи аналізу впливу факторів на життєздатність підприємства. Прогнозування тривалості та конфігурації ЖЦ підприємства, зміст підходів щодо управління ЖЦ підприємства: основні характеристики системи управління на різних етапах ЖЦ. Криза як одна з фаз ЖЦ системи. Критика концепції ЖЦ систем, що реально існують.*

**Тема 1.2.** Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства

*Кризовий стан середовища та його вплив на діяльність підприємства. Необхідність дослідження факторів, що негативно впливають на діяльність організації. Загальна характеристика статистичних та динамічних моделей*



середовища функціонування підприємства: переваги та обмеження для використання в антикризовому управлінні. Загрози як кризоутворювальні фактори зовнішнього середовища.

*«Хвильові процеси» у зовнішньому середовищі. Необхідність та можливість прогнозування тривалості та періодичності циклів, джерела інформації та методи розрахунку показників, – згідно з концепціями циклів Н. Кондратьєва, С. Кузнеця, К. Джаглера, Д. Кітчина, Й. Шумпетера, М. К. Хуберта, У. Ростоу, Дж. Форрестера, Б. Шипоши тощо. Генезис, механізми протікання, взаємовпливу окремих довго-, середньо- та короткострокових господарських циклів тощо.*

*Характеристика взаємодії «хвильових процесів» та окремих фаз циклів. Відтворювальний та економічний цикли. Фази циклів. Криза як фаза циклу. Зв'язок довгострокових циклів із ЖЦ окремих складових. Окремі фази циклів та їх вплив на конфігурацію ЖЦ підприємств різних типів. Оцінювання можливостей розвитку окремих галузей та підприємств на різних фазах макроекономічних циклів.*

**Тема 1.3.** Місце, роль та особливості кризових явищ у системах, що реально існують

*Види кризових явищ на підприємстві. Багатоваріантність визначення кризових явищ на макро- та мікрорівнях в економіці. Типологія кризових явищ, причин та наслідків їх виникнення: збій, кризова ситуація, локальна криза, системна криза, стратегічна криза, катастрофа. Сутність, загальні та особливі характеристики кризових явищ.*

*Характеристика криз в організації. Виникнення кризових ситуацій та локальних криз. Поняття нормальної та кризової ситуації. Розвиток кризової ситуації та формування локальної кризи. Механізми взаємозв'язку кризових явищ під час формування системної кризи системи, що реально існує. Принципова схема взаємозв'язку кризових явищ у формуванні стратегічної кризи підприємства. Типологія криз. Роль кризи зростання та кризи занепаду як рушіїв розвитку або занепаду системи. Механізми визначення та прогнозування типу, глибини та наслідків розвитку кризових явищ на підприємстві. Фактори ризику. Ризики як об'єкти антикризового управління. Концепція управління ризиками.*

*Особливості кризових явищ на підприємствах різного типу та механізмів їх протікання. Симптоми, причини, джерела та рівні прояву кризових явищ на підприємствах України. Можливості попереднього діагнозу та методи ідентифікації кризових явищ різної глибини в умовах підприємств України: підходи, моделі, показники, технології отримання та використання інформації. Слабкі сторони підприємства як основа визначення «кризових точок».*

**Змістовий модуль 2.** Аналіз передумов та ознаки прояву кризових явищ на підприємстві

**Тема 2.1.** Криза збуту

*Характеристика механізмів формування локальної «кризи збуту». Чинники та методи, що дають змогу її ідентифікувати. Симптоми, причини та механізми формування локальної кризи збуту підприємства під впливом зовнішніх та*

внутрішніх факторів. Типологія кризових ситуацій, що призводять до кризи збуту. Ринкові процеси як джерело та внутрішні фактори кризи збуту. Аналіз складу, структури та реалізації продукції, що випускається, рівня конкурентоспроможності продукції. Методи оцінювання обсягів реалізованої продукції, обсягів відвантаженої продукції, особливості оцінки обсягових показників за відсутності виробничої діяльності, оцінювання стабільності системи реалізації продукції, оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та «портфелю» підприємства. Характеристика способів та підходів до ідентифікації кризи збуту.

*Зміст та методи розробки тактичних заходів. Забезпечення функціонування відділів маркетингу та збуту в умовах кризи.* Необхідність розробки та впровадження тактичних заходів для призупинення розвитку кризи збуту та ланцюга кризових явищ на підприємстві. Зміст «негайних заходів» щодо подолання кризи збуту. Особливості функціонування відділів маркетингу та збуту в умовах кризи. Виникнення стратегічної кризи збуту та роль маркетингу у її подоланні. Можливості та обмеження впливу підприємства на перетворення кризи збуту у системну кризу всього підприємства. Блок – схеми механізмів розвитку «керованої» та «некерованої» кризи у системну, стратегічну кризу.

*Проведення продуктової реструктуризації та розробка відповідних стратегій стабілізації.* Сутність та методи проведення продуктової реструктуризації. «Загрози» для продуктово-товарних стратегій. Характеристика та варіанти побудови антикризової стратегії збуту. Структура, механізми формування та узгодження відповідних планових документів. Антикризові компоненти підсистеми маркетингу та збуту, стосовно забезпечення керованості (запобігання) кризи.

## **Тема 2.2. Фінансова криза**

*Сутність та місце фінансової кризи в ланцюгу кризових явищ підприємства.* Роль фінансів у діяльності підприємства. Багатоваріантність визначення категорії «фінансова криза» на підприємстві. Місце фінансової кризи підприємства у формуванні системної кризи, зв'язок з іншими локальними кризами.

*Симптоми, причини та механізм формування фінансової кризи підприємств України.* «Сигнали небезпеки» (симптоми), що свідчать про початок та розвиток фінансової кризи підприємства. Причини фінансової кризи українських підприємств. Механізм появи феномену неплатоспроможності; «вузькі місця» у фінансовій системі підприємства, загальні та типові причини неплатоспроможності різних підприємств.

*Аналіз фінансового стану підприємства як інструмент запобігання та виводу підприємства з кризи.* Види аналізу неплатоспроможності підприємства (зовнішній та внутрішній, «горизонтальний» та «вертикальний»). Нормативна система критеріїв для оцінювання неплатоспроможності: методи розрахунків відповідних показників. Аналіз майна підприємства. Комплексні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства: двофакторна модель оцінки банкрутства; Z-розрахунок Альтмана; модель на основі рейтингової оцінки (Сайфулін, Кадиков); модель У. Бівера; модель Спрингейта; загальна універсальна

дискримінантна функція. Механізм діагностики фінансового стану підприємства. Процедура аналізу грошових потоків підприємства.

*Структура та зміст програми щодо фінансового оздоровлення підприємства.* Політика ліквідації неплатоспроможності. Ідентифікація стратегічної фінансової кризи підприємства, оцінка можливостей її подолання. Розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства: подолання неплатежів, забезпечення достатнього рівня грошей, економія поточних витрат, реструктуризація кредиторської заборгованості (зокрема, за основним боргом, заборгованостями із пені, фінансовими санкціями тощо). Сутність та механізм проведення фінансової реструктуризації. Характеристика та варіанти побудови антикризової фінансової стратегії, оцінювання її ефективності. Програма фінансового оздоровлення підприємства.

*Антикризові компоненти у діяльності фінансово-економічних підрозділів фірми.* Антикризові компоненти у фінансово-економічній підсистемі підприємства як інструмент забезпечення керованості подолання (запобігання) кризи.

### **Тема 2.3. Криза постачання**

*Сутність та місце кризи постачання у ланцюгу кризових явищ на підприємстві.* Роль постачання в діяльності підприємства. Багатоваріантність визначення категорії «криза постачання» на підприємстві. Зв'язок кризи постачання з іншими локальними кризами на підприємстві.

*Основні симптоми та причини формування локальної «кризи постачання» та її вплив на формування системної кризи підприємства.* Симптоми, причини та механізм формування локальної кризи постачання підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Типологія кризових ситуацій, що призводять до кризи постачання.

*Методи аналізу ресурсного потенціалу підприємства та основних постачальників.* Можливості та обмеження діяльності у «зонах стратегічних ресурсів» підприємства. Моделі та методи аналізу системи постачання, окремих постачальників та «зон стратегічних ресурсів»: визначення потреб у МТР, аналіз договорів поставки, ефективність складування сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інвентаризація їх запасів; аналіз зовнішньо- та внутрішньовиробничих витрат часу та грошей на постачання, ефективність маркетингу постачання, аналіз можливостей заміни МТР на більш конкурентоутворювальні тощо.

*Розробка ресурсних стратегій та відповідних планових документів.* Методи ідентифікації типу кризи постачання, а також оцінка можливостей впливу на неї з метою її подолання. Характеристика стратегічної та локальної кризи постачання. «Загрози» для стратегій діяльності у «зонах стратегічних ресурсів». Характеристика та варіанти побудови антикризової стратегії постачання. Перегляд переліку та змісту контрактів.

*Основні заходи відділу постачання та інших підрозділів підприємства по подоланню «кризи постачання».* Антикризові компоненти в системі постачання. Дії відділу постачання на різних стадіях розвитку кризових явищ. Логістика постачання, як антикризовий компонент системи управління.



## **Тема 2.4. Виробничо-технологічна криза**

*Сутність та місце виробничо-технологічної кризи у ланцюгу кризових явищ на підприємстві. Роль виробничої підсистеми в діяльності підприємства. Багатоваріантність визначення категорії «виробничо-технологічна криза» на підприємстві. Зв'язок виробничо-технологічної кризи з іншими локальними кризами при формуванні системної кризи.*

*Основні симптоми та причини формування локальної «виробничо-технологічної кризи» та її вплив на формування системної кризи підприємства. Симптоми, причини та механізм формування локальної виробничо-технологічної кризи. Типологія кризових ситуацій, що призводять до виробничо-технологічної кризи.*

*Методи аналізу виробничого потенціалу та технологій, що використовуються на підприємстві. Аналіз виробничого потенціалу підприємства: аналіз стану стабільності та пропорційності виробництва, оцінка спрямованості та гнучкості виробничого потенціалу, аналіз стану основних фондів, аналіз витрат на виробництво тощо. Зв'язок виробничого та науково-технічного потенціалів підприємства. Аналіз видів та рівня технологій, що використовуються на підприємстві (зокрема, методи визначення тривалості та конфігурації їх ЖЦ).*

*Стратегії подолання виробничо-технологічної кризи. Виробничо-технологічна реструктуризація та диверсифікація (у різних формах). Визначення характеру виробничо-технологічної кризи: стратегічна чи локальна? Місце інноваційного процесу у подоланні кризи підприємства, робота з «технологічними ризиками». Сутність та характеристика процесу виробничо-технологічної реструктуризації. Методи формування антикризових виробничо-технологічних стратегій та оформлення їх у вигляді відповідних планових документів.*

*Управління виробничою системою на різних стадіях розвитку кризи. Антикризові компоненти у виробничій підсистемі підприємства, як забезпечення керованості у подоланні (запобіганні) кризи.*

## **Тема 2.5. Криза управління персоналом**

*Сутність та місце кризи управління персоналом в організації. Роль і місце персоналу у формуванні, ідентифікації та подоланні кризових явищ взагалі. Місце кризи персоналу у ланцюгу кризових явищ на підприємстві.*

*Симптоми, причини та механізм формування кризи управління персоналом. Взаємозв'язок конфліктів та системної кризи підприємства; «людська складова» у перетворенні кризових ситуацій у локальні кризи відповідних підсистем, а останніх – у системну стратегічну кризу підприємства. Характеристика типових реакцій персоналу на розвиток кризових явищ («шок», «відкат-назад», «визнання кризи», «робота по подоланню кризи»).*

*Запобігання, ідентифікація та подолання кризи управління персоналом. Типологія криз. Оцінка кадрового потенціалу, його відповідності новим умовам господарювання: методи, технологія, основні показники. Основні типи кризи управління персоналом.*

*Підготовка спеціалістів з антикризового управління та формування «поведінки» персоналу певного типу в організації. Необхідність підготовки фахівців з*

антикризового управління (санаторів, ліквідаторів, кризових управляючих), характеристики антикризових керівників, особливості підбору та навчання персоналу для підсистем антикризового управління. Методи формування організаційної поведінки персоналу з антикризовою складовою. Мотивація ефективної поведінки в умовах кризи. Стратегії нагромадження людського капіталу, як антикризова стратегія.

## **Тема 2.6. Організаційна криза**

*Симптоми, причини та механізм формування організаційної кризи підприємства.*

Основні симптоми та причини організаційної кризи. Розбалансування організаційного, функціонального та виробничого потенціалів, підприємства, як причина системної кризи. Зміна форми власності та корпоратизація, як джерело кризи та створення можливості її подолання. Організаційні структури управління (ОСУ), як джерела кризових ситуацій та криз. Роль організаційної кризи у формуванні системної та стратегічної криз підприємства.

*Аналіз особливостей та глибини організаційної кризи.* Сутність та напрямки організаційного аудиту. Методи діагностики організаційного рівня та організаційного потенціалу підприємства.

*Сутність, основні принципи та технологія впровадження організаційно-управлінської реструктуризації.* Організаційно-правові форми юридичних осіб та характерні особливості з позицій реструктуризації. Розподіл багаторівневої організаційної системи: створення юридично незалежних автономних організаційних формувань, дочірніх та залежних товариств, представництв та філій. Створення об'єднань юридичних осіб, як варіант реструктуризації. Функціональна модель управління, ОСУ та договірні відношення у реструктурованих компаніях; характеристика варіантів організаційних рішень при створенні антикризової підсистеми на підприємстві.

*Підсистема антикризового управління.* Організаційне оформлення та функціонування підсистеми антикризового управління (ПАУ). Антикризова підсистема підприємства, як організаційно-управлінське забезпечення запобігання криз та виводу підприємства з кризи. Стратегічний та оперативний контролінг. Стратегії організаційного розвитку підприємств та їх документальне оформлення.

## **Змістовий модуль 3. Антикризове регулювання та управління підприємство**

### **Тема 3.1. Антикризове управління підприємством**

*Загальна характеристика антикризового управління підприємством.* Основні підходи до подолання кризових явищ на підприємстві. Типи антикризової реакції та антикризового управління (реактивне, активне, планове). Характеристика основних етапів антикризового управління: діяльність по запобіганню кризи (вплив на збої та кризові ситуації), управління в умовах кризи (вплив на окремі локальні та системні кризи), діяльність по виводу підприємства з кризи (досягнення стабілізації та перехід до зростання).

*«Оперативна» та «стратегічна» складова АУП.* Цілі та задачі підприємства в умовах подолання кризи в АУП. Сутність та зміст наступальної та оборонної

тактики, типових оперативних (фінансових та організаційних) заходів щодо впливу на розвиток кризових явищ на підприємстві. Часові характеристики та черговість впровадження оперативних заходів. Форма представлення оперативних заходів, фінансове та організаційне забезпечення їх впровадження. Зміст, перелік та порядок здійснення основних заходів щодо стабілізації діяльності кризового підприємства, характеристики організаційно-економічного механізму забезпечення стабілізації роботи підприємства та переходу його до режиму «нормального функціонування». Концепція та методи подолання стратегічної кризи підприємства. «Стратегічний набір» кризового підприємства, як результат акумуляції заходів по запобіганню (подоланню) локальних криз: механізм узгодження, визначення необхідних витрат часу та грошей, оцінка ризиків. Формування стратегічної антикризової програми та забезпечення її виконання. Плани санації та реструктуризації, як антикризові плани.

*Організаційне забезпечення виконання антикризових заходів.* Методи обґрунтування та вибору організаційної форми підсистеми антикризового управління (ПАУ), типові підходи щодо діяльності ПАУ на різних стадіях розвитку кризових явищ на підприємстві. Взаємодія ПАУ з іншими підрозділами підприємства.

**Тема 3.2.** Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства

*Історичні аспекти формування Закону «Про банкрутство».* Історичний огляд становлення процедур банкрутства в Україні та за її межами. Законодавство України, що регулює процедуру банкрутства.

*Сутність, причини та ознаки банкрутства підприємства.* Поняття «банкрутство», «фіктивне банкрутство», «недобросовісне банкрутство», «санація», «ліквідація», як способи подолання кризи (санація) або оформлення «катастрофи» підприємства у разі неможливості вивести підприємство з системної кризи. Причини та глибина кризових явищ як основа вибору способів впливу на них.

*Загальна схема процедури банкрутства.* Ознаки банкрутства та підстави для початку процедури банкрутства згідно із Законом України «Про банкрутство». Загальна схема процедури банкрутства; дії та функції суб'єктів процедури банкрутства – боржників, кредиторів (зборів та комітету кредиторів), санаторів, ліквідаторів (ліквідаційної комісії), Господарського суду, Агентства з питань банкрутства тощо. Основні документи, що використовуються при порушенні справ про банкрутство. Процедура визнання підприємства-боржника банкрутом. Склад та механізм створення ліквідаційної комісії. Взаємодія ліквідаційної комісії з: банкрутом та кредиторами у процесі ліквідації підприємства. Досвід оздоровлення (ліквідації) конкретних підприємств України: позитивні та негативні приклади.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Змістові модулі та теми	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		лек	лаб	пр/сем	срс		лек	лаб	пр/сем	срс
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>МОДУЛЬ. Антикризове управління підприємством</b>										
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством</b>										
Тема 1.1.	6	2	–	1	3	6	1	–	1	4
Тема 1.2.	6	1	–	1	4	7	–	–	–	7
Тема 1.3.	6	1	–	1	4	7	–	–	–	7
Разом за ЗМ 1	<b>18</b>	<b>4</b>	–	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	–	<b>1</b>	<b>18</b>
<b>Змістовий модуль 2. Аналіз передумов та ознаки прояву кризових явищ на підприємстві</b>										
Тема 2.1.	7	2	–	2	3	6	0,5	–	0,5	5
Тема 2.2.	6	1	–	2	3	6	0,5	–	0,5	5
Тема 2.3.	7	2	–	2	3	6	0,5	–	0,5	5
Тема 2.4.	6	1	–	2	3	6	0,5	–	0,5	5
Тема 2.5.	6	2	–	1	3	6	0,5	–	0,5	5
Тема 2.6.	6	1	–	1	4	6	0,5	–	0,5	5
Разом за ЗМ 2	<b>38</b>	<b>9</b>	–	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>36</b>	<b>3</b>	–	<b>3</b>	<b>30</b>
<b>Змістовий модуль 3. Антикризове регулювання та управління підприємством</b>										
Тема 3.1.	8	2	–	2	4	8	1	–	1	6
Тема 3.2.	8	2	–	2	4	8	1	–	1	6
Разом за ЗМ 3	<b>16</b>	<b>4</b>	–	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	–	<b>2</b>	<b>12</b>
<b>Індивідуальне завдання «Кризи на підприємстві та шляхи їх вирішення»</b>										
Інд. завдання (ІЗ) РГЗ	18	–	–	–	18	18	–	–	–	18
<b>Разом за дисципліною</b>	<b>90</b>	<b>17</b>	–	<b>17</b>	<b>56</b>	<b>90</b>	<b>6</b>	–	<b>6</b>	<b>78</b>



## 5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
Модуль. Антикризове управління підприємством			
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством			
1.1	Концепція життєвого циклу (ЖЦ) підприємства та її використання в побудові системи управління	1	1
1.2	Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства	1	—
1.3	Місце, роль та особливості кризових явищ у системах, що реально існують	1	—
Змістовий модуль 2. Аналіз передумов та ознаки прояву кризових явищ на підприємстві			
2.1	Криза збуту	2	0,5
2.2	Фінансова криза	2	0,5
2.3	Криза постачання	2	0,5
2.4	Виробничо-технологічна криза	2	0,5
2.5	Криза управління персоналом	1	0,5
2.6	Організаційна криза	1	0,5
Змістовий модуль 3. Антикризове регулювання та управління підприємством			
3.1	Антикризове управління підприємством	2	1
3.2	Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства	2	1
Разом		17	6

## 6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
Модуль. Антикризове управління підприємством			
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством			
1.1	Концепція життєвого циклу (ЖЦ) підприємства та її використання в побудові системи управління	3	4
1.2	Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства	4	7
1.3	Місце, роль та особливості кризових явищ у системах, що реально існують	4	7
Змістовий модуль 2. Аналіз передумов та ознаки прояву кризових явищ на підприємстві			
2.1	Криза збуту	3	5
2.2	Фінансова криза	3	5
2.3	Криза постачання	3	5

2.4	Виробничо-технологічна криза	3	5
2.5	Криза управління персоналом	3	5
2.6	Організаційна криза	4	5
<b>Змістовий модуль 3. Антикризове регулювання та управління підприємством</b>			
3.1	Антикризове управління підприємством	4	6
3.2	Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства	4	6
<b>РГЗ на тему: «Кризи на підприємстві та шляхи їх вирішення»</b>		18	18
Разом		56	78

### 7. Індивідуальні завдання (ІЗ)

З дисципліни передбачена розрахункове графічне завдання з теми: «Кризи на підприємстві та шляхи їх вирішення». Мета завдання – проаналізувати підприємство за визначений період, виявити кризи та запропонувати шляхи їх вирішення. Завдання повинно містити такі розділи: аналіз підприємства, виявлення можливих кризових явищ, пропозиції до їх вирішення.

Варіант завдання студенти отримують в дистанційному курсі «Антикризове управління підприємством» на порталі Університету Moodle, що знаходиться за адресою <http://cdo.kname.edu.ua/course/view.php?id=1323>. Обсягом близько 20 сторінок формату А4, шрифт – Times New Roman 14, інтервал – 1,5 пт.

### 8. Методи навчання

Словесні, наочні, практичні, аналітичні. Розв'язок задач. Рішення кейс-ситуацій. Конспектування лекцій. Самостійна робота.

### 9. Методи контролю

Розрахункове графічне завдання. Завдання для самостійного опрацювання в Moodle. Комп'ютерне тестування з кожного змістовного модулю. Підсумкове тестування. Розв'язок задач.

### 10. Розподіл балів, які отримують студенти

#### Для диф.заліку

Поточна і семестрова атестація та самостійна робота											Підсумковий контроль (диф. залік)	Сума	
Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2						Змістовий модуль 3				ІЗ (РГЗ)
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11			
20			25						15		10	30	100

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою		Оцінка за шкалою ЄКТС
	для екзамену, курсового проекту (роботи), практики, диф. заліку	для заліку	
90-100	відмінно	зараховано	A
82-89	добре		B
74-81			C
64-73			D
60-63	задовільно		E
35-59	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання	Fx
0-34	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	F

### 11. Методичне забезпечення

1. Конспект лекцій з навчальної дисципліни "Антикризове управління підприємством" (для студентів 4 курсу денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки бакалавр за спеціальністю 6.03050401 «Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)» / Укл.: Вороніна О. С. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2014, 2014. – 60 с.

2. Методичні вказівки до практичних занять, самостійної роботи та завдання до виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни "Антикризове управління підприємством" (для студентів 4 курсу денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки бакалавр за спеціальністю 6.03050401 «Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)»/ Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова; уклад.: О. С. Вороніна. – Х.: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2014. – 32 с.

### 12. Рекомендована література

#### Базова

1. Антикризисное управление: Учебник / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой, Н. И. Глазунова, М. Р. Ефимова и др.; Под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2003. – 432 с.

2. Васильев А. В. Рынок ценных бумаг, акционерные общества. Антикризисное управление / А. В. Васильев, Ю. С. Потемкин. – Харьков: Фолио, 2001. – 316 с.

3. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.

4. Шепеленко Г. И. Антикризисное управление производством и персоналом: Учеб.пособие для вузов / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону, МарТ, 2002. – 176 с.

### Допоміжна

1. Закон України «Про оренду державного майна» від 10.04.92 р. № 2269.
2. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.97р. № 283.
3. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.91 р. № 698.
4. Закон України «Про власність» від 07.02.91 р. № 697.
5. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Із змінами і доповненнями від 30 червня 1999 р. № 784-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 42-43. – Ст. 378.
6. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 р. № 887.
7. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 р. № 11576.
8. Закон України «Про банки та банківську діяльність» від 20.03.91 р. № 872.
9. Закон України «Про зайнятість населення» від 01.03.91 р. № 803.
10. Закон України «Про заставу» від 02.10.92 р. № 2654.
11. Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство» від 30.06.99 р. № 784-XIV.
12. Антикризове управління: технологія процесів реструктуризації: навч. посіб. / О.І. Амоша, Л.М. Кузьменко, В.М. Ращупкіна / Донбаська національна академія будівництва та архітектури. – Макіївка. – 2008. – 400 с.
13. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2001. – 840 с.
14. Антикризисное управление от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. — М.: Закон и право, 1995. – 320 с.
15. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов/ В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др.; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 432 с.
16. Антикризисное управление: Учебник/ Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432 с. – (Серия «Высшее образование»).
17. Антикризисный менеджмент / Под ред. А. Г. Грязновой. – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
18. Бляхман Л. С. Основы функционального и антикризисного менеджмента – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 1999. – 380 с.
19. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю. Н. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
20. Дорстер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. – М.: Прогресс, 1987.
21. Козлов С. Ю. Создание, реорганизация и ликвидация предприятий. – М.: Современная экономика и право, 1999. – 144 с.
22. Кондратьев В. В., Краснова В. Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием



организации». Модуль 6. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 272 с.

23. Конфликтология / Под ред. Кармина А. С. – СПб.: изд-во «Лань», 1999. – 448 с.

24. Кох Ричард. Менеджмент и финансы от А до Я: Перевод с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 496 с.

25. Кошкин В. И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

26. Крутик А. Б., Муравьев А. И. Антикризисный менеджмент. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.

27. Крутько В. Введение в менеджмент кризисных ситуаций. – К., 1994.

28. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организаций: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 256 с.

29. Медоуз Д. Х., Медоуз Д. Л. и др. Пределы роста. – М.: Изд-во Московского университета, 1991.

30. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ міністерства економіки України від 17 січня 2001 р. № 10 // Банкрутство в Україні. Сб. норм. актів / Ананченко А.Е., Арсирій Е.А., Гуртової В.В. – Харків : Еспада, 2001. – С. 250-261.

31. От кризиса к росту. Опыт стран с переходной экономикой / Под ред. Дерябинок М. А. – М.: «Эдиторная УРСС», 1998. — 208 с.

32. Пособие для международного предпринимателя / Под ред. В. А. Щаницина. – Краснодар: Агропромышленная фирма «Центральная», 1990. – 155 с.

33. Промышленная логистика. Логистико-ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью промышленных предприятий в рыночной среде / И. Н. Омельченко, А. А. Колобов, А. Ю. Ермаков, А. В. Киреев. Под ред. А. А. Колобова. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1997. – 204 с.

34. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. – Донецьк: ІЕП НАН України. – 2000. – 504 с.

35. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – К. – ЦУЛ. – 2009. – 568 с.

36. Столерю Л. Равновесие и экономический рост. – М.: Статистика, 1994.

37. Стратегия и тактика антикризисного управления / Под ред. А. П. Градова и Б. И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 510 с.

38. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С. Г. Беляева и А. В. Кошкина. – М.: Закон и право, 1996. — 469 с.

39. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. – К.: КНЕУ. – 2006. – 268 с.

40. Терещенко О. О. Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.

41. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

42. Уткин З. А. Антикризисное управление. – М.: Экмос, 1997. – 100 с.

43. Уткин З. А. Риск — менеджмент. — М.: «Тандем», 1998. — 288 с.
44. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. — К.: Всеуви́то, Наук. думка, 2002. — 566 с.
45. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: в 2-х т. / Пер. с англ. Под ред. А. Г. Слуцкого — СПб.: Экономическая школа, 1999. — Т. 1 — 384 с., Т. 2 — 592 с.
46. Цай Т. Н. и др. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. — М.: «АЛАНС», 1997. — 288 с.
47. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: Учебное пособие. — К.: МАУП, 2000. — 208 с.
48. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

### **13. Інформаційні ресурси**

1. Дистанційний курс «Антикризове управління підприємством» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://http://cdo.kname.edu.ua/course/view.php?id=1323>
2. Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О.М. Бекетова [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua>
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Бібліотека з менеджменту [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://management.com.ua>
5. Нормативні акти у сфері управління [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://inform.od.ua>
6. Єдине вікно доступу до освітніх ресурсів [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://window.edu.ru>
7. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.profibook.com.ua>
8. Internet-банкінг, Internet-страхування, Internet-маркетинг, електронна комерція, міжнародний бізнес, робота на фондових ринках [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.airn.net>
9. Бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.kmci.com.ua>

## Аркуш актуалізації

Робоча програма навчальної дисципліни «Антикризове управління підприємством» за напрямом підготовки 6.030504 Економіка підприємства

на 201.../1... навч. рік переглянута та затверджена "Без змін"

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(на якій розроблена робоча програма)

\_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(підпис) (прізвище та ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201 \_ року

Зав. випускової кафедри \_\_\_\_\_  
(за належністю напрямку / спеціальності)

\_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(підпис) (прізвище та ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201 \_ року

Декан факультету \_\_\_\_\_  
(за належністю напрямку / спеціальності)

\_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(підпис) (прізвище та ініціали)

М.П. “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201 \_ року

на 201.../1... навч. рік переглянута та затверджена "Без змін"

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(на якій розроблена робоча програма)

\_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(підпис) (прізвище та ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201 \_ року

Зав. випускової кафедри \_\_\_\_\_  
(за належністю напрямку / спеціальності)

\_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(підпис) (прізвище та ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201 \_ року

Декан факультету \_\_\_\_\_  
(за належністю напрямку / спеціальності)

\_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(підпис) (прізвище та ініціали)

М.П. “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201 \_ року

на 201.../1... навч. рік переглянута та затверджена "Без змін"

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(на якій розроблена робоча програма)

\_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(підпис) (прізвище та ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201 \_ року

Зав. випускової кафедри \_\_\_\_\_  
(за належністю напрямку / спеціальності)

\_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(підпис) (прізвище та ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201 \_ року

Декан факультету \_\_\_\_\_  
(за належністю напрямку / спеціальності)

\_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(підпис) (прізвище та ініціали)

М.П. “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201 \_ року