

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УЖГОРОДСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра менеджменту, підприємництва та торгівлі

ЗАТВЕРДЖЕНО

вченою радою УТЕІ ДТЕУ
(протокол 1 від 31.08.2023)

Директор



Метрo ГАВРИЛКО

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ /
CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

**ПРОГРАМА/
COURSE SUMMARY**

Ужгород 2023

Укладач: Підлипна Р.П., д.е.н., професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування

Програму обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі від 29 серпня 2023р., протокол № 1

Рецензент: д.е.н., професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Ценклер Н.І.

ВСТУП

Програма дисципліни «Антикризове управління підприємством» призначена для студентів УТЕІ ДТЕУ освітнього ступеня «магістр» 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент.

Програму підготовлено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів УТЕІ ДТЕУ.

Зміст дисципліни дозволяє добре орієнтуватися в питаннях антикризового управління. Дисципліна допомагає студентам навчитися забезпечити підприємству ефективний варіант виходу з кризової ситуації, підтримати стійкість бізнесу та зменшити ризики фінансових втрат.

Програма складається з таких розділів:

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Передумови вивчення дисципліни як вибіркової компоненти освітньої програми.
3. Результати вивчення дисципліни.
4. Зміст дисципліни.
5. Список рекомендованих джерел.

1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ

Метою вивчення дисципліни «Антикризове управління підприємством» є оволодіння теоретичними знаннями та отримання практичних навичок стосовно методів, прийомів та стратегій управління, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій у діяльності підприємства, а також дослідження шляхів забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи на основі аналізу, прогнозування та вчасного реагування на потенційні загрози.

Завданням вивчення дисципліни є формування вмінь з'ясуванні причин неплатоспроможності підприємств; розгляд механізму державного регулювання процесів фінансового оздоровлення і процедури банкрутства; ознайомленні з правовими основами антикризового управління; розгляд проблем фінансів на мікрорівні; засвоєнні методів оцінки підприємств (бізнеса) і їх майна; вивченні особливостей організаційно виробничого менеджменту неплатоспроможних підприємств; розгляді процедур реструктуризації підприємств і їх заборгованостей; розгляді антикризової інвестиційної політики; освоєнні організаційного механізму ліквідації підприємства.

Предметом вивчення дисципліни є закономірності і тенденції антикризового управління на мікрорівні та закономірності їх розвитку

2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЯК ВИБІРКОВОЇ КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

Для вивчення дисципліни «Антикризового управління підприємством» студент повинен мати *знання* з таких аспектів:

- діагностика економічного стану підприємства;
- визначення фінансових проблем та можливих шляхів їх вирішення;
- розуміння стратегічного управління в умовах кризи;
- навички розроблення та реалізації планів виходу з кризи;
- методи аналізу та прогнозування ризиків;
- поняття про кризове комунікації та взаємодії зі зацікавленими сторонами;
- готовність до реагування на несподівані ситуації та швидке прийняття рішень у критичні моменти.

вміння:

- аналізувати фінансовий стан підприємства та визначати причини кризових явищ;
- розробляти та впроваджувати стратегії виходу з кризової ситуації;
- керувати фінансами та ресурсами підприємства ефективно та продуктивно;
- приймати важливі управлінські рішення в умовах нестабільності;
- комунікувати зі співробітниками та зацікавленими сторонами для підтримки підприємства.

3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «Антикризове управління підприємством», як вибіркова компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за відповідними освітньо-професійними програмами:

«Менеджмент організації» (ОС магістр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
Загальні компетентності за освітньою програмою		
ЗК 1	Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні	1-6
ЗК 2	Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)	5-8
Спеціальні компетентності за освітньою програмою		
СК 1	Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів	2-6
СК 4	Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації	2-8
СК 9	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію	2-8
Програмні результати навчання за освітньою програмою		
ПР 1	Критично осмислювати, вибирати та використовувати	1-6

	необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах	
ПР 2	Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення	2-6
ПР 4	Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї	2-6
ПР 6	Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність	2-8
ПР 14	Вміти управляти інноваційною, комерційною, маркетинговою діяльністю та розробляти програми розвитку організації	2-8

4. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Теоретичні засади антикризового управління підприємством

Загальна характеристика суті та причин виникнення криз. Фази розвитку кризи. Класифікація кризових факторів. Економічна сутність та ознаки банкрутства. Основні принципи антикризового фінансового управління. Класифікація ситуацій банкрутства підприємств. Сутність термінів «антикризове управління» та «антикризове регулювання». Об'єкт та суб'єкти антикризового управління. Основна мета антикризового управління. Системи протидії банкрутству. Поняття механізму антикризового управління та його принципи. Поняття процесу антикризового управління та його принципи. Поняття система антикризового управління та її принципи.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1-5

Додатковий: 3, 5, 9, 11

Інтернет-ресурси: 1-3

Тема 2. Стійкість підприємства та необхідність антикризового управління

Поняття стійкості і її види. Сутність терміну «стійкість управління». Фактори, що впливають на стійкість управління. Основні види стійкості на рівні підприємства. Види стійкості. Гнучкість управління.

Стійкість підприємства, кризи та антикризовий менеджмент. Система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації на підприємстві та її складові. Сукупність проблем, що породжують кризи та порушують стійкість організації.. Головне завдання антикризового менеджменту на підприємстві.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1-5

Додатковий: 3, 5, 7, 10

Інтернет-ресурси: 1-3

Тема 3 Діагностика економічного стану і оцінка перспектив розвитку неплатоспроможного підприємства.

Зовнішні та внутрішні чинники впливу на економічний стан підприємства. Екзогенні (зовнішні) чинники банкрутства підприємства. Ендогенні (внутрішні) чинники банкрутства підприємства. Методи і інструменти антикризового фінансового управління. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства підприємства: двофакторна модель Альтмана, п'ятифакторна модель Альтмана, чотирифакторна модель Романа Ліса, модель Гордон Спрінгейта, модель О. Терещенка, Модель Фулмера, метод діагностик платоспроможності Конана і Гольдера. Надання рекомендацій щодо покращення антикризового управління фінансовою стійкістю підприємства. Впровадження системи контролінгу для підвищення ефективності антикризового менеджменту.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1-5

Додатковий: 1, 3, 8, 9, 12, 13

Інтернет-ресурси: 1-3

Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень при антикризовому управлінні

Економічна сутність санації підприємства. Мета і зміст фінансової санації. Форми фінансової санації. Нормативно-методичне забезпечення процесів санації в Україні. Умови фінансування санації підприємств. Внутрішні і зовнішні джерела санації підприємства. Мобілізація й використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств в процедурі санації Організація менеджменту санації на підприємстві. Послідовність управління санацією підприємства. Класична модель фінансової санації.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1-5

Додатковий: 3, 5, 8, 9, 11, 12

Інтернет-ресурси: 1-3

Тема 5. Стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління

Основні схеми реструктуризації. Необхідність реструктуризації підприємства. Послідовність проведення реструктуризації. Розкриття змісту реструктуризації. Класифікація видів реструктуризації по об'єктах, по способах проведення; сферах впливу і з точки зору фінансового стану об'єкта реструктуризації.

Розробка варіантів реструктуризації. Цілі та критерії антикризової стратегії реструктуризації підприємства в кризовій ситуації. Оцінка варіантів реструктуризації.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1-5

Додатковий: 1, 3, 4, 8, 9, 11, 12, 13

Інтернет-ресурси: 1-3

Тема 6. Організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством

Основні організаційно-економічні заходи. Роль і переваги розробки і реалізації стратегій діяльності підприємства в ув'язці з концепціями життєвих циклів товару, технології, галузі і підприємства. Доцільність застосування підприємствами стратегічних альтернатив – оборонної стратегії, стратегії агресивного захисту, негайного виходу з бізнесу, збирання врожаю, скорочення, глобальної економії. Організаційно-управлінська структура підприємства і взаємопов'язана система постачальницько-збутової, виробничо-технологічної, інноваційної, цінової, фінансової, інвестиційної політики.

Типові блоки програми фінансової стабілізації підприємства: організаційний, економічний, виробничо-технічний, інвестиційний.

Основні принципи формування антикризової програми. Задача формування антикризової програми підприємства. Концепція формування антикризової програми.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1-5

Додатковий: 3, 5, 9, 10, 11, 12

Інтернет-ресурси: 1-3

Тема 7. Роль персоналу в антикризовому управлінні

Людський фактор та кризові ситуації. Проблеми забезпечення якості праці при антикризовому управлінні. Якість (ефективність) праці. Стимулювання персоналу. Особливості стимулювання персоналу в умовах кризи на підприємстві.

Механізм управління персоналом при антикризовому менеджменті. Принципи управління персоналом. Різновиди принципів управління персоналом на підприємстві. Загальні принципи управління персоналом на підприємстві. Специфічні принципи управління персоналом на підприємстві. Приватні принципи управління персоналом на підприємстві. Принципи управління персоналом при антикризовому менеджменті.

Боротьба зі стресами як елемент антикризового управління персоналом на підприємстві. Сутність терміну «стрес». Складові частини стресу. Стан паніки. Осмислений процес діяльності людини. Стани стресу в залежності від співвідношення між часом паніки і загальним часом стресу. Індивідуальна та колективна паніка. Позитивні та негативні аспекти панічного стану людини. Основні причини паніки. Підготовка до можливих напружених ситуацій. Шляхи розвитку методології з роботи в умовах паніки. Формула Карнегі.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1-5

Додатковий: 2, 6, 7

Тема 8. Роль та місце менеджера в антикризовому управлінні

Менеджер в антикризовому управлінні на підприємстві. Робота фахівцем з антикризового управління. Сутність терміну «менеджер з антикризового управління». Функції менеджера з антикризового управління та їх

характеристика. Робота менеджера в кризовій ситуації. Робота менеджера в передкризовій ситуації. Ролі менеджера в антикризовому менеджменті.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1-5

Додатковий: 2, 6, 7

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основний

1. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: навчальний посібник. Київ: НаУКМА, 2020. 92 с.
2. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: [монографія] / Л.О. Лігоненко – К.: КНТЕУ, 2014. – 708 с.
4. Смерічевський С.Ф., Кривов'язою І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
5. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.

Додатковий

1. Берест М. М. Діагностика фінансової кризи та формування антикризової фінансової стратегії підприємства / М. М. Берест // Сучасні тенденції розвитку суб'єктів економічної діяльності: матеріали Всеукр. наук.- практ. конф., м. Харків, 25-26 лист. 2021 р.: тези допов. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – С. 5-7. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27803>
2. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224-229
3. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. С. 26–34.
4. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
5. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90–96.
6. Діденко Н.В., Плотнікова Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 2. С. 44-51.
7. Ковбас Г. І. Роль мотивації персоналу в антикризовому управлінні / Г. І. Ковбас // Економіка. Фінанси. Право. - 2019. - № 7. - С. 32-35. - URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_7_8

8. Литовченко О. Ю. Метод аналізу ієрархій як інструмент антикризового фінансового управління підприємством / О. Ю. Литовченко, Т. Б. Кузенко // Економічний аналіз – 2021. – № 31 (4) – С.46-54. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27858>
9. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.
10. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 58–68.
11. Проноза П. В. Забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальних викликів: навчальний посібник [Електронний ресурс] / П. В. Проноза, І. М. Чмутова, М. М. Берест. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 203 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28181>
12. Проноза П. В. Системи підтримки прийняття антикризових фінансових рішень [Електронний ресурс] : навч. посіб. / П. В. Проноза, С. В. Лелюк. - Електрон. текстові дан. (16,4 МБ). - Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. - 116 с. : іл. - Загол. з титул. екрану. - Бібліогр.: с. 106-116. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21442>
13. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6(39), 288– 296. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)

Інтернет-ресурси

1. Антимонопольний комітет України. URL: <http://www.amc.gov.ua/>
2. Верховна Рада України. URL: <http://www.rada.gov.ua/>
3. Правові системи НАУ. URL: <https://nau.ua/>