

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Декан факультету  
\_\_\_\_\_ А.Д. Остапчук  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО  
на засіданні кафедри виробничого та  
інвестиційного менеджменту  
Протокол № 12 від «12» травня 2021 р.  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Л.В. Шинкарук

## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(назва навчальної дисципліни)

галузь знань  
спеціальність  
спеціалізація

07 «Управління та адміністрування»

073 «Менеджмент»

факультет  
розробники:

«Управління інвестиційною діяльністю та  
міжнародними проектами»

аграрного менеджменту

к. держ.упр., доцент кафедри Алексєєва К.А

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2021 р.

## 1. Опис навчальної дисципліни: Антикризовий менеджмент

| Галузь знань, спеціальність                                         |                      |                       |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Освітній ступінь                                                    | Магістр              |                       |
| Спеціальність                                                       | 073 «Менеджмент»     |                       |
| Характеристика навчальної дисципліни                                |                      |                       |
| Вид                                                                 | Нормативна           |                       |
| Загальна кількість годин                                            | 120                  |                       |
| Кількість кредитів ECTS                                             | 4                    |                       |
| Кількість змістових модулів                                         | 2                    |                       |
| Курсовий проект (робота)<br>(якщо є в робочому навчальному плані)   | -                    |                       |
| Форма контролю                                                      | Іспит                |                       |
| Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання |                      |                       |
|                                                                     | денна форма навчання | заочна форма навчання |
| Рік підготовки                                                      | 2                    | -                     |
| Семестр                                                             | 3                    | -                     |
| Лекційні заняття                                                    | 15 год.              | -                     |
| Практичні, семінарські заняття                                      | 15 год.              | -                     |
| Лабораторні заняття                                                 | - год.               | -                     |
| Самостійна робота                                                   | 90 год.              | -                     |
| Індивідуальні завдання                                              | - год.               | -                     |
| Екзамен, залік                                                      | Екзамен              | -                     |

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Антикризовий менеджмент є фундаментальною дисципліною, яку вивчають менеджери спеціальності «Менеджмент організацій» на 5-му курсі. Ця дисципліна визначає менеджмент, який повинен передбачати, своєчасно розпізнавати і успішно вирішувати всі проблеми розвитку фірми.

Антикризове управління – це тип управління, зорієнтований на досягнення таких цілей:

1. запобігання (пом'якшення) впливу на підприємство руйнівних кризових явищ;
2. створення та підтримки діяльності підприємства в режимі виживання в тих випадках,

коли криза все ж таки виникла;

3. стабілізації та виведення підприємства з кризи за допомогою програм фінансового оздоровлення, реструктуризації, підвищення конкурентоспроможності тощо або, коли нормалізація діяльності підприємства неможлива, – санації за рішенням суду (як визначення та збереження хоча б окремих «здорових» частин підприємства), ліквідації підприємства з найменшими втратами.

**Мета курсу** – визначити сутність, місце, роль, основні види кризових явищ та стадії розвитку кризи підприємства, розкрити методичні підходи до розробки «правил ефективної поведінки» за умов кризового стану, а також проаналізувати окремі шляхи запобігання та подолання кризи в зарубіжних і вітчизняних організаціях, що успішно функціонують у різних умовах.

**Основні завдання курсу** – сформулювати знання, уміння та навички щодо розв'язання проблем:

1. розпізнавання кризових явищ (симптоми, причина, природа, рівень та час впливу);
2. прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на результати

діяльності підприємства;

3. визначення можливостей запобігання кризі і/або її пом'якшення;

4. забезпечення функціонування підприємства в умовах криз (особливо локальних, а також системної, стратегічної);

5. 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);

6. ліквідація наслідків кризи і/або ліквідація підприємства (зокрема, за процедурою банкрутства);

7. розвиток підприємства на новій основі, якщо кризу вдалось подолати.

Після оволодіння дисципліною «Антикризове управління» студент повинен

**знати:**

1. причини виникнення кризових явищ в економіці та в системі управління;

2. економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві;

3. методику діагностики кризових ситуацій на підприємстві;

4. основні ознаки готовності підприємства, його менеджерів і персоналу до попередження, подолання або мінімізації наслідків кризових явищ;

5. розробку стратегій і підходів до розвитку підприємства з урахуванням потенційних кризових явищ;

6. сучасні методи та інструментарій управління у кризових умовах;

**уміти:**

1. провести експрес-діагностику стану підприємства з метою виявлення потенційних (латентних) кризових ситуацій та явищ;

2. скласти прогноз перспективи виникнення та розвитку кризових ситуацій на підставі експрес-аналізу;

3. визначити основні напрями запобігання, подолання та мінімізації наслідків кризових явищ на підприємстві.

### **3. Програма та структура навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1.**

#### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

##### **Тема 1. ПОНЯТТЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНІ.**

Антикризовий менеджмент. Обґрунтування антикризового менеджменту в сучасних умовах. Поняття криз. Типологія криз. Антикризовий менеджмент. Державне антикризове регулювання. Ринкова економіка. Розвиток. Макрокризи і мікрোকризи. Криза підприємства. «Людська природа» криз. Антикризовий розвиток.

##### **Тема 2. КРИЗА НА ПІДПРИЄМСТВІ. ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ (ЖЦ) ПІДПРИЄМСТВА В ПОБУДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

Чинники кризи на підприємстві. Організація. Потенціал розвитку організації. Зовнішні і внутрішні фактори криз. Симптоми. Причини виникнення криз. Розпізнавання криз. Стабільний і квазістабільний стан системи. 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. Ідеальний і реальний цикл. Характеристика основних фаз ЖЦ підприємства. Характеристика особливостей прояву основних фаз ЖЦ різних систем, зокрема, підприємств різних типів, комерційних та безприбуткових підприємств, корпорацій, державних та приватних підприємств, організаційних об'єднань тощо. Рушійні сили при управлінні підприємством.

##### **Тема 3. 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. Кузнєца, К. Джаглера, Д. Кітчина, Й. Шумпетера, М. К. Хуберта, У. Росту, 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 4. МІСЦЕ, РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У РЕАЛЬНО ІСНУЮЧИХ СИСТЕМАХ**

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. «Нормальний» стан підприємства. Принципова схема взаємозв'язку кризових явищ у формуванні стратегічної кризи підприємства. 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.

## **Тема 5. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА**

Загальна характеристика антикризового менеджменту підприємством. Основні підходи до подолання кризових явищ на підприємстві. Типи антикризової реакції та антикризовий менеджмент (реактивний, активний, плановий). Характеристика основних етапів антикризового менеджменту: 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 антикризового управління підприємством. Цілі та задачі підприємства в умовах подолання кризи в антикризовому управлінні підприємством. 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.

### **Змістовий модуль 2.**

## **ЗМІСТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Тема 1. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стратегія антикризового менеджменту. Форми господарювання в умовах конкуренції. Поняття адаптації до змін. Фактори кризи. Внутрішні фактори кризи. Розробка антикризової стратегії. Усунення причин кризи. Аналіз макросередовища. Аналіз конкурентного середовища. Сценарії тенденцій у майбутньому. SWOT. Зовнішнє середовище. Ефективність поточної стратегії. Сила і слабкість. Конкурентоспроможність цін і витрат підприємства. Оцінка міцності конкурентної позиції підприємства.

### **Тема 2. МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

Дослідження ринку. Маркетингова інформація. Формування попиту. Відбір цільових ринків. Маркетингові комунікації. Розробка маркетингового комплексу. Розробка маркетингової стратегії для виходу з кризи на різних етапах ЖЦ. Функція маркетингу у забезпеченні антикризового менеджменту. Застосування SMM в антикризовому управлінні на

різних етапах ЖЦ.

### Тема 3. ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проект. Антикризівий проект. Проектний підхід в антикризовому менеджменті. Специфічні характеристики проекту. Програма. Портфель проектів. Цикл управління проектами.

### Тема 4. ІННОВАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Інновації в антикризовому управлінні. Інновації як чинник кризи. Критерії оцінки інноваційних програм. Розвиток як набуття нової якості. Інноваційна криза. Принципи виходу з інноваційної кризи. Золотий мільярд. Інноваційна мета. Інноваційний протенціал. Інноваційна стратегія. Адаптивна стратегія. Стратегія нововведень. Поняття креативності. Структурна криза. Інноваційна політика. Інноваційна інфраструктура. Інноваційний проекти на підприємстві.

### Тема 5. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

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. 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 анти- кризових 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. Механізми конфліктології в антикризовому управлінні. Причини конфліктів. Антикризове управління конфліктами.

#### Структура навчальної дисципліни для: повного терміну денної форми навчання

| Назви змістових модулів<br>і тем                                         | Кількість годин |              |   |     |     |      |              |              |    |     |     |      |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|---|-----|-----|------|--------------|--------------|----|-----|-----|------|
|                                                                          | денна форма     |              |   |     |     |      | заочна форма |              |    |     |     |      |
|                                                                          | усьог<br>о      | у тому числі |   |     |     |      | усь<br>ого   | у тому числі |    |     |     |      |
|                                                                          |                 | л            | п | лаб | інд | с.р. |              | л            | п  | лаб | інд | с.р. |
| 1                                                                        | 2               | 3            | 4 | 5   | 6   | 7    | 8            | 9            | 10 | 11  | 12  | 13   |
| <b>Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>   |                 |              |   |     |     |      |              |              |    |     |     |      |
| Тема 1. <i>Поняття антикризового менеджменту на мікро- та макрорівні</i> |                 | 1            | 1 |     |     | 10   |              | -            | -  |     |     | -    |

|                                                                                                                     |  |    |    |  |  |    |   |   |   |   |  |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----|----|--|--|----|---|---|---|---|--|---|
| Тема 2. Криза на підприємстві.<br>Використання концепції Життєвого циклу підприємства в побудові системи управління |  | 1  | 1  |  |  | 10 |   | - | - |   |  | - |
| Тема 3. Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства                                  |  | 1  | 1  |  |  | 5  |   | - | - |   |  | - |
| Тема 4. Місце, роль та особливості кризових явищ у реально існуючих системах                                        |  | 2  | 2  |  |  | 5  |   | - | - |   |  | - |
| Тема 5. Антикризовий менеджмент підприємства                                                                        |  | 2  | 2  |  |  | 10 |   | - | - |   |  | - |
| <b>Разом за змістовим модулем 1</b>                                                                                 |  | 7  | 7  |  |  | -  |   | - | - |   |  | - |
| <b>Змістовий модуль 2. ЗМІСТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>                                                          |  |    |    |  |  |    |   |   |   |   |  |   |
| Тема 1. Стратегія і тактика антикризового управління                                                                |  | 1  | 2  |  |  | -  |   | - | - |   |  | - |
| Тема 2. Маркетинг в антикризовому менеджменті                                                                       |  | 1  | 2  |  |  |    |   | - | - |   |  | - |
| Тема 3. Проектний підхід в антикризовому менеджменті                                                                |  | 2  | 2  |  |  | 10 |   |   |   |   |  |   |
| Тема 4. Інновації в антикризовому управлінні.                                                                       |  | 2  | 1  |  |  | 10 |   | - | - |   |  | - |
| Тема 5. Людський фактор антикризового управління                                                                    |  | 2  | 1  |  |  | 10 |   | - | - |   |  | - |
| <b>Разом за змістовим модулем 2</b>                                                                                 |  | 8  | 8  |  |  | 40 |   | - | - |   |  | - |
| <b>Усього годин</b>                                                                                                 |  | 15 | 15 |  |  | 90 | - | - | - |   |  | - |
| Курсовий робота                                                                                                     |  |    |    |  |  |    |   |   | - | - |  | - |
| <b>Усього годин</b>                                                                                                 |  | 15 | 15 |  |  | 90 | - | - | - |   |  | - |

#### 4. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ

| № з/п         | Назва теми                                                                                                              | Кількість годин |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1             | Тема 1. <i>Поняття антикризового управління на мікро- та макrorівні.</i>                                                | 1               |
| 2             | Тема 2. <i>Криза на підприємстві. Використання концепції Життєвого циклу підприємства в побудові системи управління</i> | 1               |
| 3             | Тема 3. <i>Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства в побудові системи управління</i> | 1               |
| 4             | Тема 4. <i>Місце, роль та особливості кризових явищ у реально існуючих системах</i>                                     | 2               |
| 5             | Тема 5. <i>Антикризове управління підприємством</i>                                                                     | 2               |
| 6             | Тема 6. <i>Стратегія і тактика антикризового управління</i>                                                             | 2               |
| 7             | Тема 7. <i>Маркетинг в антикризовому управлінні</i>                                                                     | 2               |
|               | Тема 8. <i>Проектний підхід в антикризовому менеджменті</i>                                                             | 2               |
|               | Тема 9. <i>Інновації в антикризовому управлінні</i>                                                                     | 1               |
| 8             | Тема 10 <i>Людський фактор антикризового управління</i>                                                                 | 1               |
| <b>Разом:</b> |                                                                                                                         | <b>15</b>       |

Студенти готуються до практичних занять за програмними питаннями. Практичні завдання виконуються в аудиторії на матеріалах підприємства, яке студенти досліджують. Для цього студенти розподіляються на групи по три студенти (робоча група).

### **Змістовний модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **Практичне заняття 1.**

##### **Тема 1. Поняття антикризового управління на мікро- та макrorівні**

*Мета:* Дослідити поняття антикризового управління на мікро- та макrorівні

*Завдання. Дати відповідь на питання:*

1. Зміст категорії «антикризове управління»
2. Антикризове управління в сучасних умовах. Обґрунтування його необхідності у менеджменті.
3. Кризи, типологія криз. Кризи на макrorівні та кризи на підприємстві.
4. «Людська природа» криз.
5. Прагнення до анткризового розвитку.

*Практична робота:* гра в асоціативний кубік

#### **Практичне заняття 2.**

##### **Тема 2. Криза на підприємстві. Використання концепції Життєвого циклу підприємства в побудові системи управління**

*Мета:* визначити кризу на підприємстві у відповідності до концепції ЖЦ

*Завдання. Дати відповідь на питання:*

1. Чинники кризи на підприємстві.
2. Поняття потенціалу розвитку організації. Симптоми кризи та розпізнавання кризи.
3. Сутність концепції ЖЦ систем, що реально існують
4. Характеристика особливостей прояву основних фаз ЖЦ різних систем: підприємств різних типів, комерційних та безприбуткових підприємств, корпорацій, державних та приватних

підприємств, організаційних об'єднань тощо.

*Практична робота:* визначити стадію життєвого циклу підприємства, яке досліджується студентом. Побудувати криву ЖЦ. Визначити потенціал розвитку данного підприємства. Зробити висновок.

### **Практичне заняття 3.**

#### **Тема 3. Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства**

*Мета:* Дослідити вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства в побудові системи управління

*Завдання. Дати відповідь на питання*

1. Кризовий стан середовища та його вплив на діяльність підприємства.
2. . Загрози як кризоутворювальні фактори зовнішнього середовища.
3. «Хвильові процеси» у зовнішньому середовищі. Цикли Н. Кондратьєва, С. Кузнєца, К. Джаглера, Д. Кітчина, Й. Шумпетера, М. К. Хуберта, У. Ростоу, Дж. Форрестера, Б. Шипоши тощо.
4. Фази циклів. Криза як фаза циклу.

*Практична робота:* визначити загрози та кризоутворюючі фактори підприємства, яке досліджується студентом. Зробити висновок.

### **Практичне заняття 4.**

#### **Тема 4. Місце, роль та особливості кризових явищ у реально існуючих системах**

*Мета:* Дослідити місце, роль та особливості кризових явищ у реально існуючих системах

*Завдання. Дати відповідь на питання*

1. Види кризових явищ. Багатоваріантність визначення кризових явищ на макро- та мікрорівнях в економіці
2. Типологія кризових явищ, причин та наслідків їх виникнення: збій, кризова ситуація, локальна криза, системна криза, стратегічна криза, катастрофа.
3. Характеристика криз в організації. Поняття нормальної та кризової ситуації.
4. Механізми визначення та прогнозування типу, глибини та наслідків розвитку кризових явищ на підприємстві.
5. Ризики як об'єкти антикризового управління. Концепція управління ризиками.

*Практична робота:* визначити стан підприємства: нормальний чи кризовий. Розробити прогноз типу, глибини та наслідків кризових явищ на підприємстві.

### **Практичне заняття 5.**

#### **Тема 5. Антикризове управління підприємством**

*Мета:* Дослідити сутність, зміст та особливості антикризове управління підприємством

*Завдання. Дати відповідь на питання*

1. Загальна характеристика антикризового управління підприємством та основні підходи до подолання кризових явищ на підприємстві.
2. 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 виведенню підприємства з кризи (досягнення стабілізації та перехід до зростання).

3. «Оперативна» та «стратегічна» складова антикризового управління підприємством.

4. Плани санації та реструктуризації, як антикризові плани.

*Практична робота:* розробити заходи по виведенню підприємства з кризи. Скласти антикризовий план підприємства.

## **Змістовий модуль 2.**

### **ЗМІСТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **Практичне заняття 6.**

##### **Тема 6. Стратегія і тактика антикризового управління**

*Мета:* Дослідити сутність стратегії і тактики антикризового управління

*Завдання. Дати відповідь на питання*

1. Поняття стратегії антикризового управління
2. Поняття адаптації до змін. Сценарії тенденцій у майбутньому.
3. Ефективність поточної стратегії підприємства. SWOT-аналіз.
4. Оцінка міцності конкурентної позиції підприємства.

*Практична робота:* провести SWOT-аналіз досліджуваного підприємства.

#### **Практичне заняття 7.**

##### **Тема 6. Маркетинг в антикризовому управлінні**

*Мета:* Дослідити сутність маркетингу антикризового управління

*Завдання. Дати відповідь на питання*

1. Сутність та функції маркетингу в антикризовому управлінні.
2. Маркетингова інформація та дослідження ринку.
3. Розробка маркетингового комплексу для формування попиту.
4. Застосування сучасних маркетингових інструментів в антикризовому управлінні: застосування SMM в антикризовому управлінні на різних етапах ЖЦ.

*Практична робота:* запропонувати застосування SMM технології для формування попиту на продукцію досліджуваного підприємства.

#### **Практичне заняття 8.**

##### **Тема 8. Інновації в антикризовому управлінні**

*Мета:* Дослідити сутність інновацій антикризового управління

*Завдання. Дати відповідь на питання*

1. Інновації в антикризовому управлінні.
2. Інновації як чинник кризи. Інноваційна криза. Поняття структурної кризи.
3. Принципи виходу з інноваційної кризи.
4. Інноваційні проекти на підприємстві.

*Практична робота:* запропонувати заходи щодо інноваційного оновлення підприємства.

#### **Практичне заняття 9.**

##### **Тема 9. Людський фактор антикризового управління**

*Мета:* Дослідити сутність людського фактору антикризового управління

*Завдання.* Дати відповідь на питання

1. Місце кризи персоналу у ланцюгу кризових явищ на підприємстві.
2. Взаємозв'язок конфліктів та системної кризи підприємства; «людська складова» криз.
3. Характеристика типових реакцій персоналу на розвиток кризових явищ («шок», «відкат-назад», «визнання кризи», «робота по подоланню кризи»).
4. Підготовка спеціалістів з антикризового управління та формування «поведінки» персоналу певного типу в організації.

*Практична робота:* розробити план заходів щодо подолання кризи персоналу на досліджуваному підприємстві. Даний план повинен включати заходи щодо уникнення конфліктів на підприємстві.

### **ДОДАТКОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ:**

1. Чи потрібно визначати тривалість та конфігурацію життєвого циклу підприємства? Якщо так, то як саме?
2. Чим можна пояснити складності у визначенні життєвого циклу підприємства та окремих його фаз?
3. Яке місце в життєвому циклі підприємства належить життєвому циклу конкурентної переваги?
4. Які основні фактори визначають життєвий цикл підприємства, що належать до різних галузей, форм власності та бізнесу?
5. Що є спільного в моделях, використовуваних для визначення життєвого циклу підприємства? Чим вони різняться між собою?
6. Чи можна управляти життєвим циклом підприємства та в який спосіб?
7. Як впливають «хвильові процеси» в середовищі на діяльність конкретного підприємства?
8. Чи можна спрогнозувати фази циклів у зовнішньому середовищі? Якщо так, то в який спосіб це робиться?
9. Як має поводитися підприємство на різних фазах окремих циклів (наприклад, цикл Кузнеця, Джаглера, Кітчина, Кондратьєва і т. ін.).
10. Який із довготермінових циклів найістотніше, на Вашу думку, впливає на діяльність підприємства? Відповідь обґрунтуйте.
11. Чи можна стверджувати, що криза — природний етап у розвитку підприємства?
12. Які чинники допомагають ідентифікувати кризу підприємства, визначити її вид та глибину?
13. Які елементи виробничо-управлінської системи можуть бути джерелом кризової ситуації та кризи? Наведіть приклади підприємств, що успішно вийшли із кризи.
14. Чому першим етапом у подоланні «кризи збуту» є ретельний аналіз ситуації на ринку, що його обслуговує фірма?
15. Яку інформацію потрібно мати для розробки заходів із подолання «кризи збуту»?
16. Яка різниця в заходах щодо продуктової реструктуризації в умовах нормального функціонування підприємства та під час «кризи збуту»?
17. Чи можна стверджувати, що продуктова реструктуризація зможе надійно захистити

підприємство від кризових ситуацій у майбутньому?

18. Які заходи необхідно здійснити на підприємстві зі стабілізації роботи підприємства в разі подолання «кризи збуту» та переходу до режиму «нормального функціонування»?

19. Перелічіть основні «зони стратегічних ресурсів» для підприємства, що виготовляє молочну продукцію.

20. Що таке ресурсний потенціал підприємства? Яку роль він відіграє в діяльності фірми та як він повинен використовуватись: а) у період нормального функціонування підприємства; б) у кризовій ситуації?

21. Наведіть приклад проходження етапів прийняття рішень про закупівлю будь-якого ресурсу, враховуючи необхідність уникнення «ланцюгового банкрутства».

22. Як можна зібрати інформацію для використання моделі «значущість- доступність ресурсу в постачанні»?

23. Зробіть критичний аналіз моделей та методів, застосовуваних для балансування ресурсного забезпечення підприємства.

24. Яку роль відіграє науково-технічне («технологічне середовище») у формуванні виробничо-технологічної кризи?

25. Охарактеризуйте методи аналізу організаційно-технічного рівня виробництва. Які з них найбільш прийнятні для сучасних умов функціонування українських підприємств?

26. Зазначте порядок проведення виробничо-технологічної реструктуризації.

27. Які основні якості повинен мати керівник, рядовий працівник підсистеми антикризового управління? Чим пояснюється криза діяльності персоналу та як її можна уникнути?

28. Яких основних соціально-психологічних заходів потрібно вживати для ефективної роботи в умовах кризи?

29. Чого потрібно навчати працівників антикризової підсистеми управління підприємством? Що означає: «правильно поводитись у кризі»?

30. Яка стратегія найбільш прийнятна нині на українських підприємствах стосовно виробничо-технологічної підсистеми?

31. Наведіть приклади організаційних криз різного типу. Чим вони пояснюються?

32. Як взаємодіють організаційний, функціональний та виробничий потенціали? Як пов'язані фази їхніх ЖЦ?

33. Поясніть зміст організаційно-управлінської реструктуризації. Чим зумовлюється набір та порядок проведення заходів щодо цього типу реструктуризації?

34. Проаналізуйте сутність стратегічного та оперативного контролінгу. Які варіанти побудови підсистеми антикризового управління відповідають концепції контролінгу?

35. Наведіть приклади успішного подолання організаційної кризи.

36. Які згідно із Законом України «Про банкрутство» зовнішні ознаки неплатоспроможності підприємства-боржника?

37. Охарактеризуйте типи процедур, що можуть бути застосовані до боржника для ліквідації його неплатоспроможності згідно з чинним законодавством України.

38. Які права мають кредитори, збори кредиторів та комітет кредиторів? Які функції виконують санатори та ліквідатори?

39. Що таке мирова угода та як вона застосовується у світовій практиці банкрутства?

40. Перелічіть основні «зони стратегічних ресурсів» для підприємства, що виготовляє молочну продукцію.

# САМОСТІЙНА РОБОТА

**Індивідуальні ситуаційні завдання для самостійної роботи**

**Структура ситуаційного завдання та методичні вказівки для його виконання.**

**Індивідуальне ситуаційне завдання включає такі структурні елементи:**

**Завдання 1.** Ознайомитись із загальною характеристикою підприємства як суб'єкта господарювання:

- цілі та напрями діяльності підприємства, історія становлення та функціонування;
- правове забезпечення функціонування підприємства;
- форма власності на майно та організаційно-правова форма господарювання, їх трансформування за умов розвитку ринкових відносин;
- структура підприємства, *розробити схему організаційної структури управління підприємством*, проаналізувати способи прийняття та ефективність управлінських рішень з господарських питань;
- визначити стадію *життєвого циклу фірми, продукції, технології*, яка застосовується;
- зовнішні та внутрішні чинники розвитку організації;

**Завдання 2.** Провести SWOT-аналіз підприємства, визначити його місце на ринку, ринкову нішу.

**Завдання 3.** Проаналізувати *кадрове забезпечення підприємства*, структуру персоналу організації за останні п'ять років. *Числові дані по персоналу* потрібно аналізувати за ознакою участі у виробничому або управлінському процесі (керівники, спеціалісти, інші службовці (технічні виконавці), робітники); за професійним критерієм (співвідношення представників різних професій та спеціальностей (економісти, бухгалтери, інженери, юристи); за кваліфікаційною ознакою (ступенем професійної підготовки) – категорії, розряди, наукові ступені; за статевіковими ознаками – кількість жінок/чоловіків, чисельність молодих спеціалістів або пенсіонерів у загальній кількості працівників; за ознакою стажу.

*Побудувати криву динаміки персоналу* за останні п'ять років. Визначити причини звільнень (скорочень). Причини конфліктів всередині фірми.

Наприкінці розділу обов'язково потрібно зробити висновок, який починається словами «таким чином».

**Завдання 4.** Проаналізувати *конкурентів* підприємства на ринку. Надати інформацію про основних постачальників продукції. *Розробити схему взаємовідносин* досліджуваного підприємства, його конкурентів та постачальників.

**Завдання 5.** Провести *аналіз продукції (послуги) підприємства*, споживачів та ринків збуту.

Для цього проведіть *аналіз антикризової діяльності*. Дайте відповіді на питання:

1. Що (яку продукцію / послугу) й коли продавати (купувати)? У якій кількості?
2. На якому етапі життєвого циклу дана продукція знаходиться?
3. Які види й форми збуту доцільно обрати?
4. Які ресурси є на підприємстві для забезпечення виходу з кризи? Визначити та вказати: *показники прибутку, показники рентабельності, основні показники по основним та оборотним фондам.*

**Завдання 6.** Визначити, який *вплив здійснює держава* на досліджуване підприємство. Які зміни у податковому законодавстві, грошово-кредитній політиці можуть зашкодити або, навпаки, посприяти його розвитку? Як використати економічну політику держави для виходу підприємства з кризи?

**Зробіть висновок щодо основних напрямків антикризової стратегії підприємства.**

**Виконання та оформлення індивідуального ситуаційного завдання та його оформлення**

Індивідуальне ситуаційне завдання (надалі – завдання) виконується державною мовою. Загальний обсяг виконаного завдання становить **20-25** сторінок друкованого тексту (без урахування списку використаних джерел і додатків). Завдання починається з титульного аркушу, який повинен містити таку інформацію: назва університету; назва кафедри; вид виконуваного завдання та назву дисципліни; прізвище, ім'я по-батькові студента, курс, група, спеціальність. На наступній сторінці вказується ЗМІСТ завдання із зазначенням сторінок розміщення його складових по тексту. Кожний структурний елемент завдання повинен

починатися з нової сторінки із формулюванням його назви. У кінці завдання розміщується **список використаних джерел**, який *складається відповідно до вимог до оформлення бібліографічного опису наукових робіт («Бюлетень ВАК України» № 3, 2008р.)*, і додатки.

Завдання має бути виконано студентом охайно та грамотно на аркушах формату А4 за такими вимогами: шрифт Times New Roman, кегль – 14, поля: ліве – 25 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм, праве – 10 мм, міжрядковий інтервал – 1,5. Скорочення в тексті не допускаються. Текст, крім титульного аркушу, нумерується у правому верхньому куті сторінки.

Завдання обов'язково повинно містити **ілюстрації (діаграми, схеми, графіки)**. *Ілюстрації* позначають словом Рис., нумерують арабськими цифрами послідовно в межах кожного структурного елементу завдання (наприклад: Рис. 1.2 – другий рисунок першого структурного елементу завдання). Номер ілюстрації та її назва подаються під ілюстрацією. *Формули, які використані для розрахунків*, приводяться з поясненням усіх їх складових. Значення кожного символу і числового коефіцієнта подається з нового рядка. Перший рядок пояснення починається зі слова «де» без двокрапки. Формули нумерувати не рекомендується.

*Таблиці* також нумеруються послідовно у межах кожного структурного елементу завдання (наприклад: Таблиця 1.1). Назва таблиці друкується симетрично над таблицею. Над назвою таблиці у правому верхньому куті подається напис Таблиця із зазначенням її номера. Посилання в тексті роботи на таблиці подається в скороченій формі типу „ як це видно з табл. 1.1”.

*Посилання* на використані джерела слід зазначати в тексті у квадратних дужках. Першим вказується номер джерела у списку використаних джерел, а після коми, якщо це можливо, номер його сторінки ( наприклад, [1, с. 66] – джерело у списку під номером 1, використана інформація міститься у джерелі на сторінці 66).

*Додатки* розміщують в кінці завдання у порядку появи посилань у тексті. Кожний додаток повинен починатися з нової сторінки і мати заголовок. Над заголовком посередині рядка малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток \_\_ » і велика літера української абетки, яка позначає додаток, наприклад: Додаток А.

Виконане завдання подається керівникові у переплетеному вигляді з використанням папки - швидкозшивача у визначений термін.

## **5. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ ДИСЦИПЛІНИ**

1. Основні ознаки, різновиди та причини виникнення кризи підприємства.
5. Стадії та етапи кризового процесу.
6. Основні ознаки кризового прояву на підприємстві.
7. Різновиди кризових явищ за виокремленими ознаками.
8. Динаміка прояву встановлених різновидів кризових явищ.
9. Механізм утворення кризової ситуації на підприємстві.
10. Основні ознаки кризового стану підприємницької структури.
11. Методологія визначення та оцінки глибини й масштабів кризи підприємства.
12. Системи показників та неформалізованих індикаторів кризового процесу на фірмі.
13. Інтегральні показники для визначення економічної кризи підприємницької структури.
14. Моделі діагностики економічної кризи підприємства.
15. Основні елементи антикризової діяльності підприємницької структури.
16. Характеристика елементів системи антикризового управління підприємством.
17. Основні етапи процесу антикризового управління суб'єкта господарювання.
18. Сукупності цілей антикризового управління підприємством.
19. Основні функції суб'єктів антикризового управління фірми.
20. Стадії та етапи процесу проектування антикризової системи управління підприємств.
21. Основні методичні підходи до оформування системи антикризового управління

підприємства.

22. Метод формування сукупності спеціальних функцій системи на основі матричного підходу.

23. Блочно-модульний метод побудови системи антикризового управління. Основні етапи розробки процедур управління на підприємстві.

24. Використовувані методи формалізації процесів антикризового управління підприємством.

25. Основні стратегії впровадження антикризової системи управління.

26. Підготовка до впровадження системи антикризового управління у конкретних умовах діяльності.

27. Контроль виконання робіт з впровадження проекту антикризової системи управління.

28. Організація впровадження антикризових заходів.

29. Сутність та різновиди антикризового моніторингу.

30. Основні процедури антикризового моніторингу.

31. Сутність і типологія конфліктів у трудовому колективі підприємства.

32. Модель процесу конфлікту на підприємстві.

33. Методи та способи подолання конфліктів.

34. Основні напрями оцінки ефективності функціонування антикризової системи управління підприємств.

35. Методи визначення прибутковості впровадження антикризових заходів.

### **ТЕМИ КУРСОВИХ РОБІТ**

1. Основні принципи стійкості системи управління в кризових ситуаціях.
2. Фактори та ознаки кризових явищ в Україні на початку 90-х років.
3. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи.
4. Стратегія і тактика антикризового управління.
5. Стратегічний і оперативний контролінг.
6. Етапність впровадження заходів антикризового управління на мікрорівні.
7. Інноваційні заходи як головний напрям антикризового управління.
8. Організація створення та функціонування антикризових груп.
9. Організація зовнішнього та внутрішнього моніторингу в системі антикризового управління.
10. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів та учасників антикризових груп.
11. Особливості кризових явищ на конкретному підприємстві/організації (за вибором студента).
12. Ознаки та розвиток світової фінансової кризи в 2008–2009 рр.
13. Методи прогнозування кризових явищ на підприємстві.
14. Організація стратегічного планування на підприємстві як захід передкризового управління.
15. Організація стратегічного контролінгу на підприємстві.
16. Організація оперативного контролінгу на підприємстві.
17. Базові ринкові стратегії.
18. Стратегічні напрями виходу з кризи підприємств.
19. Основні принципи антикризового менеджменту.
20. Вибір ринкової стратегії підприємства в умовах розвитку кризових явищ в економіці.
21. Вибір ринкової стратегії малого підприємства як метод передкризового управління.
22. Методи реструктуризації підприємства в умовах кризових ситуацій.
23. Вибір інноваційних заходів для подолання кризових явищ на підприємстві.

24. Багатопрофільна диверсифікація як метод передкризового управління.
25. Вибір стилю управління в умовах виникнення кризових явищ на підприємстві.
26. Впровадження ефективної кадрової політики на підприємстві як метод антикризового управління.
27. Методи трансформації організаційних форм управління в кризових ситуаціях.
28. Порядок створення та підготовки груп антикризового управління на підприємстві.
29. Використання консалтингового менеджменту для виявлення та попередження кризових ситуацій на підприємстві.
30. Організація санаційних заходів на підприємстві для попередження його банкрутства.

## **6. ПРОВЕДЕННЯ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ**

Поточний контроль (тестування) здійснюється для студентів денного навчання та оцінюється за питаннями, які винесено на лекційні заняття, самостійну роботу і практичні завдання. Поточний контроль проводять у письмовій формі після того, як розглянуто весь теоретичний матеріал в межах кожної теми змістового модуля. За кожним змістовним модулем проводиться поточне тестування і кожному студентові виставляється відповідна оцінка за отриманою кількістю балів.

У відповідності до програми навчальної дисципліни тестування проводять на останньому практичному занятті з кожного змістового модулю. Загальна тривалість тестів – по 0,5 години на опрацювання одного тесту з одного змістового модуля. Тестові завдання містить запитання одиничного і множинного вибору різного рівня складності.

### **Зразок тестового завдання**

#### ***1. Оберіть вірну відповідь:***

##### **1. Антикризовий менеджмент включає:**

1. управління процесами виходу з кризи
2. стабілізація постійних ситуацій
3. передбачення кризових ситуацій
4. всі відповіді вірні

##### **2. До внутрішніх факторів виникнення кризових ситуацій на підприємстві відносять:**

1. надмірна частка позикового капіталу
2. дефіцит та висока плинність кадрів
3. недостатні знання керівництва
4. всі відповіді вірні

##### **3. Якими основними ознаками характеризується відкрита система?**

1. Взаємодією із внутрішнім середовищем.
2. Взаємодією із структурними підрозділами всієї системи.
3. Взаємодією із виробниками товарів.
4. Взаємодією із зовнішнім середовищем.

##### **4. Внутрішнє середовище підприємства:**

1. формується під впливом змінних, які безпосередньо впливають на процес виробництва продукції та послуг
2. сукупність змінних, які знаходяться за межами підприємства і не являються сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту
3. сукупність стійких норм, принципів та вірувань відносно того як дана організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як варто вести себе в організації і яка сутність її існування
4. всі відповіді вірні

##### **5. Що слід розуміти під організаційним конфліктом?**

1. Конфлікт, що виник між групами працівників.
2. Конфлікт, що виник в організації.
3. Конфлікт, що виник між окремими працівниками.
4. Конфлікт, що виник між керівниками всіх рівнів організації.

**6. Зовнішнє середовище може бути:**

1. непрямого впливу
2. прямого впливу
3. опосередкованого впливу
4. всі відповіді вірні

**7. Аналіз безпосереднього оточення підприємства включає вивчення таких компонентів:**

1. конкурентів
2. економіку країни
3. правове регулювання
4. політичні зміни

**8. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації не належать:**

1. Організаційна культура.
2. Цілі і персонал.
3. Технологія.
4. Постачальники і конкуренти.

**9. Наслідки кризи:**

1. оновлення організації
2. перетворення організації
3. кількісні зміни
4. всі відповіді вірні

**10. До внутрішніх факторів виникнення кризових ситуацій на підприємстві не відносять:**

1. Купівельна спроможність населення
2. Владний склад керівництва
3. Неефективна фінансова стратегія
4. Всі відповіді вірні

***II. Доповніть відповідь***

- 1) Причини ризику разом з ризиковою подією це ...
- 2) Ризик — це ...
- 3) Ризик є наслідком ...
- 4) Криза – ...
- 5) Залежно від часу дії кризи бувають:...
- 6) Метою антикризового управління є: ...
- 7) Менеджмент санації - це система антикризового управління, яка полягає в ...
- 8) Програма антикризових заходів розробляється в цілому по підприємству на підставі ...
- 9) Реструктуризація підприємства трактується як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на...
- 10) Антикризовий менеджмент націлений на...

***III. Опишіть у загальних рисах розроблену вами стратегію антикризового управління для вашого підприємства***

***Зразок екзаменаційного білету***

|                                                                                  |                                                                                                               |                                                                          |                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ОС «Магістр»<br>Спеціалізація:<br>«УІД і МП»                                     | Факультет аграрного менеджменту<br>Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту<br>2017 – 2018 навч. рік | ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ<br>БІЛЕТ № 1<br>з дисципліни<br>«Антикризовий менеджмент» | Затверджую<br>Завідувач кафедри            |
|                                                                                  |                                                                                                               |                                                                          | (підпис)<br>Шинкарук Л.В.<br>_____ 2017 р. |
| Екзаменаційне питання<br>(максимальна оцінка 10 балів за відповідь на запитання) |                                                                                                               |                                                                          |                                            |
| 1. Зміст категорії «антикризовий менеджмент»                                     |                                                                                                               |                                                                          |                                            |
| 2. Оцінка міцності конкурентної позиції підприємства.                            |                                                                                                               |                                                                          |                                            |

### **Тестові завдання різних типів**

(максимальна оцінка 1 бал за відповідь на тестове запитання)

#### **1. Наслідки кризи:**

1. оновлення організації
2. перетворення організації
3. кількісні зміни
4. всі відповіді вірні

#### **2. Антикризовий менеджмент – це:**

1. регулювання процесу виробництва в цілях підвищення його ефективності, зростання продуктивності праці та поліпшення якості продукції і послуг
2. управління виробництвом, сукупність принципів, методів, засобів та форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та прибутковості
3. управління підприємством, яке може запобігти чи зменшити кризові ситуації в його виробничо-господарській діяльності, а також підтримувати функціонування підприємства в режимі виживання у період кризи і виводити його з кризового стану з мінімальними витратами
4. управління стосовно сталого стратегічного розвитку підприємства

#### **3. Антикризовий менеджмент включає:**

1. управління процесами виходу з кризи
2. стабілізація постійних ситуацій
3. передбачення кризових ситуацій
4. всі відповіді вірні

#### **4. До внутрішніх факторів виникнення кризових ситуацій на підприємстві відносять:**

1. надмірна частка позикового капіталу
2. дефіцит та висока плинність кадрів
3. недостатні знання керівництва
4. всі відповіді вірні

#### **5. До внутрішніх факторів виникнення кризових ситуацій на підприємстві не відносять:**

1. Купівельна спроможність населення
2. Владний склад керівництва
3. Неефективна фінансова стратегія
4. Всі відповіді вірні

#### **6. Влада – це:**

1. Здатність захищати себе від зовнішніх впливів.
2. Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.
3. Можливість втручатися в будь-який процес.
4. Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

#### **7. Комунікація це:**

1. процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння
2. обмін інформацією
3. сукупність прийомів впливу на систему
4. напрямок управлінської діяльності, який дозволяє здійснити управлінський вплив на об'єкт управління

#### **8. Систематичний перехід працівників від однієї роботи до іншої називається:**

1. перекваліфікацією
2. міграцією
3. ротацією

**9. Метод, який передбачає, що групі працівників делеговано відповідальність за розробку схеми робіт, яку згодом використовуватимуть під час виконання взаємопов'язаних робіт називається:**

**1. метод робочої групи**

2. метод делегування робіт

3. метод взаємопов'язаних робіт

**10. Структуризація в контексті організаційної діяльності, – це:**

1. розподіл повноважень за спеціальностями робітників

2. поділ організації на підрозділи

3. розподіл обов'язків за відповідальністю

**4. групування робіт за певною логікою**

\_\_\_\_\_ **Алексєва К.А.**

## **7. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ**

| Поточний контроль  |                    | Рейтинг з навчальної роботи<br>$R_{нр}$ | Рейтинг з додаткової роботи<br>$R_{др}$ | Рейтинг штрафний<br>$R_{штр}$ | Підсумкова атестація<br>(екзамен чи залік) | Загальна кількість балів |
|--------------------|--------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|
| Змістовий модуль 1 | Змістовий модуль 2 |                                         |                                         |                               |                                            |                          |
| 0-100              | 0-100              | 0-70                                    | 0-20                                    | 0-5                           | 0-30                                       | 0-100                    |

**Примітки:**

1. Оцінювання студента відбувається згідно положення «Про екзамен та заліки у НУБіП України» від 20.02.2015 р. протокол № 6

Бали, які характеризують успішність студента по навчальній дисципліні, набираються ним протягом всього періоду навчання за вивчення окремих тем та виконання окремих видів робіт.

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни  $R_{дис}$  (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи  $R_{нр}$  (до 70 балів):  $R_{дис} = R_{нр} + R_{ат}$ .

2. Згідно із зазначеним Положенням підготовка і захист курсового проекту (роботи) оцінюється за 100 бальною шкалою і далі переводиться в оцінки за національною шкалою та шкалою ECTS.

## **ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS**

| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка за національною шкалою                                 |                                                                |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|                                              | для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики            | для заліку                                                     |
| 90 – 100                                     | відмінно                                                      | зараховано                                                     |
| 82-89                                        | добре                                                         |                                                                |
| 74-81                                        |                                                               |                                                                |
| 64-73                                        | задовільно                                                    |                                                                |
| 60-63                                        |                                                               |                                                                |
| 35-59                                        | незадовільно з<br>можливістю повторного складання             | не зараховано з<br>можливістю повторного складання             |
| 0-34                                         | незадовільно з<br>обов’язковим повторним вивченням дисципліни | не зараховано з<br>обов’язковим повторним вивченням дисципліни |

## **8. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Навчально-методичні комплекси вивчення дисциплін (робочі програми, ілюстративні матеріали, презентації, курси лекцій).

## **9. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

**Основна література:**

1. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. - : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. – 252 с.
2. Белаї С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія / С.В. Белаї. – Х. : Вид-во НАНГУ, 2015. – 349 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ. – 2013. – 504 с.
4. Кульчій І.О., к.держ.упр., доц. кафедри держ. управління і права. К 90 Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
5. Скібіцька Л. І. Антикризовий менеджмент [текст] : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.

### **Допоміжна література:**

6. Антикризисное управление 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 620 с.
7. "Антикризове управління". Навчальний посібник під ред. Короткова Е.М., – М.: "ИНФРА-М", 2002, с. 432.
8. Баумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме: Практикум. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 176 с.
9. Бирюкова О., Бочкова Л. Приемы антикризисного менеджмента PDF Учебное пособие. — М.: Дашков и Ко, 2008 — 430 с. — ISBN 978-5-91131-691-4.
11. Бланк І.О., Гуляєва Н.М. Інвестиційний менеджмент: Підручник / А.А. Мазаракі (заг.ред.). – К., 2003. – 397 с.
12. Родіонова Н.В. "Антикризовий менеджмент". – М.: "ЮНІТІ", 2002. – с. 223.
13. Dawn R. Gilpin; Priscilla J. Murphy Crisis Management in a Complex World. – Oxford University Press, 2008.
14. Michael J., Fagel Crisis Management and Emergency Planning: Preparing for Today's Challenges. – CRC Press, 2013. - 550 Pages

### **Періодичні вітчизняні та зарубіжні видання:**

1. Журнали – «Вісник економічної науки України», «Економіка та держава»,
2. «Актуальні проблеми економіки», «Регіональна економіка», «Маркетинг і реклама»,
3. «Маркетинг в Україні», «Економіка промисловості», «Економіст», «Економіка України»,
4. «Бізнес», «Статистика України», «Ділова Україна», «Вісник економічної науки», «Експерт»,
5. «Статистичний щорічник України» тощо.

### **Internet-адреси сайтів (українські та російські):**

1. <http://www.management.com.ua/> – Інтернет портал для управлінців
2. <http://www.strategy.com.ua/> – Журнал «& Стратегії»
3. <http://webinary.com.ua> – Портал вебінарів
4. <http://sociolog.in.ua> – Портал гуманітарних наук
5. <http://land.siteedit.su> – Книги для студентів
6. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №18, №19–20, №21–22, ст.144). Зміни 2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>, вільний. – Загл. з екрана.
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>, вільний. – Загл. з екрана.

8. Національний банк України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.dov.ua>, вільний. – Загл. з екрана.
9. Сервер Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/>, вільний. – Загл. з екрана.
10. Урядовий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/6.>, вільний. – Загл. з екрана.