

**ДРОГОБИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

СИЛАБУС

навчальної дисципліни

Кризовий менеджмент

2021 – 2022 н.р.

1. Опис навчальної дисципліни

Ступінь вищої освіти	магістр
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент інноваційної діяльності
Загальний обсяг дисципліни	4 кредитів ЄКТС
Статус дисципліни	вибіркова
Навчально-науковий інститут фізики, математики, економіки та інноваційних технологій	
Кафедра	економіки та менеджменту
Мова навчання	українська
Види занять	лекції, практичні (семінарські)
Форми навчання	денна, дистанційна
Методи навчання:	загальнонаукові та специфічні методи пізнання і дослідження; статистичні, методи дослідницької діяльності та презентації результатів досліджень

Лінк на дисципліну:

Розподіл годин за видами робіт

Форма здобуття освіти	Курс	Семестр	Загальний обсяг дисципліни	Кількість годин						Курсова робота	Вид семестрового контролю	
				Аудиторні заняття					Самостійна робота			
			Кредити ЄКТС	Разом	Лекції	Лабораторні роботи	Практичні заняття	Семінарські заняття				
Денна	I	II	5/150	50	26	-	24	-	100	-	+	-
Денна*	II	III	5/150	50	26	-	24	-	100	-	+	-

2. Викладачі

Лапчук Ярослав Степанович E-mail: lapchyks@gmail.com	Кандидат економічних наук, доцент
---	-----------------------------------

3. Характеристика навчальної дисципліни

1. Мета навчальної дисципліни — оволодіння студентами теоретичними знаннями щодо базових принципів, основних категорій, сучасних концепцій, теоретичних положень і практичних методів антикризового управління, визначення сутності, місця, ролі, основних видів та стадій розвитку кризових явищ, розкриття методичних підходів до розробки «правил ефективної поведінки» за умов кризового стану; аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду запобігання та подолання криз.

2. Результати навчання.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Кризовий менеджмент» студент повинен:

Знати: характер кризових явищ в економіці; економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві; основні умови готовності підприємства, його менеджерів і персоналу до подолання кризових явищ; стратегічний підхід до розвитку підприємства з урахуванням потенційних кризових явищ; базові аспекти, основні фактори та технології

здійснення антикризового управління; сучасні методи та підходи до управління в кризових умовах; методика діагностики кризових ситуацій на підприємстві; основи діагностики кризових ситуацій в процесі управління; методи та шляхи запобігання кризових явищ, стабілізації та виведення підприємств, установ, організацій з кризи, ліквідації її наслідків; вагу держави в процесі антикризового управління.

Уміти: скласти прогноз розвитку кризових ситуацій на підставі проведеного експрес-аналізу; провести експрес-діагностику стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) кризових ситуацій та явищ; визначити основні напрями подолання кризових явищ на підприємстві.

3. Компетентності .

Навчальна дисципліна формує:

Загальні компетентності:

- здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- здатність до управління організацією та її розвитком.

Програмні результати навчання:

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- проєктувати ефективні системи управління організаціями;
- планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

Пререквізити дисципліни. Дисципліна «Кризовий менеджмент» у структурно-логічній схемі підготовки магістра спеціальності 073 Менеджмент, вивчається після дисциплін: «Стратегічне управління», «Соціальний менеджмент», «Операційний менеджмент», «Інноваційний менеджмент», «Менеджмент організацій», «Логістика». Вивчається одночасно з дисциплінами: «Інвестиційний менеджмент», «Управління інтелектуальною власністю».

4. Програма дисципліни.

Тема 1. Основи антикризового менеджменту

Поняття кризи в соціально-економічному розвитку та причини її виникнення. Процеси функціонування та розвитку. Типологія кризових явищ: необхідність типологізації, види кризових явищ. Можливі наслідки кризової ситуації. Тенденції виникнення та вирішення економічних криз. Суть та закономірності економічних криз: марксистський підхід, історичний аспект макрокриз. Причини економічних криз: погляди вчених. Фази макроциклу та їх прояви. Різновиди макроциклів.

Менеджер з антикризового управління. Призначення та галузь діяльності менеджера в антикризовому управлінні: арбітражний керуючий, спеціаліст з антикризового управління.

Тема 2. Загальні засади антикризового управління підприємством

Економічна сутність кризи розвитку підприємства. Системні та локальні кризи.

Фази кризового явища мікроекономічної системи: 1 фаза – криза ефективності; 2 фаза – криза платоспроможності; 3 фаза – криза розрахунків по боргах.

Фактори виникнення кризових явищ. Недостатній ріст виручки – приріст зобов'язань. Умови виникнення. Зовнішні та внутрішні фактори, їх види. Загальні ознаки класифікації кризових факторів. Кризові фактори залежно від функціонального спрямування менеджменту. Основні положення системи антикризового управління підприємством. Визначення антикризового управління. Принципи процесу антикризового управління. Підсистеми механізму антикризового управління. Концепція системи антикризового управління підприємством.

Тема 3. Особливості антикризового управління підприємством та діагностика його економічного стану

Антикризове управління як засіб попередження банкрутства. Процес управління в кризових ситуаціях. Основні системи механізму антикризового управління.

Підсистема діагностики фінансового стану і оцінки перспектив розвитку бізнесу підприємства. Діагностика фінансового стану – найважливіша процедура фінансового оздоровлення. Фінансовий контролінг: функції та методи. Захисна та наступальна тактики.

Антикризова інвестиційна політика. Інвестиційна стратегія і тактика. Джерела фінансування інвестицій. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств.

Підсистема управління персоналом. Принципи ефективного управління персоналом кризового підприємства.

Підсистема організаційно-виробничого менеджменту. Основна задача. Аналіз оптимальності організаційної структури кризового підприємства. Стратегія організації антикризового виробництва.

Підсистема санації та ліквідації підприємства. Мета санації. Процес організації санації. План санації. Реструктуризація як інструмент фінансового оздоровлення підприємств.

Тема 4. Методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства

Основні параметри діагностування. Вимоги до діагностики: автентичність, об'єктивність, точність. Типи діагностики. Економічна діагностика. Діагностика кризи розвитку підприємства. Етапи процесу діагностики кризи розвитку підприємства.

Методи діагностики кризових ситуацій: аналітичний, експертний, лінійне та динамічне програмування, діагностика на моделях.

Оцінка бізнесу як окремий вид діагностики. Види вартості підприємства. Методи оцінки компаній: метод накопичення активів та метод ліквідаційної вартості. Методи оцінки нерухомості: витратний, доходний та ринкових порівнянь. Оцінка нематеріальних активів: метод надлишкових прибутків, метод роялті, метод виграшу в собівартості, метод створення. Метод капіталізації та метод дисконтування.

Окремі методики діагностики кризових ситуацій та загрози банкрутства. Різноманітність підходів. Класифікація методик: залежно від статусу, від інформаційного забезпечення, від функціонального спрямування, від сфери застосування.

Оцінка фінансового стану та загрози банкрутства на основі балансових моделей.

Побудова та використання матриць фінансової рівноваги в процесі діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.

Тема 5. Основи формування антикризової програми підприємства

Антикризова програма підприємства: призначення, цілі та завдання розробки. Програма та план антикризових заходів. Основні вимоги до їх розробки.

Цільові параметри антикризової програми підприємства.

Загальна характеристика антикризового інструментарію підприємства. Характер антикризових заходів (наступальна та захисна тактики). Класифікація антикризових заходів залежно від суб'єктів проведення: зовнішня санація, внутрішня санація та

заходи, що не потребують участі кредиторів. Типологія форм санації залежно від джерел коштів, які використовуються для її проведення: використання коштів та ресурсів самого підприємства, за рахунок власників підприємства, за рахунок коштів кредиторів. Функціональні політики на підприємстві залежно від спрямованості санаційних заходів: маркетингова політика, антикризова інвестиційна політика, організаційно-виробничий менеджмент, управління персоналом. Підгрупи антикризових заходів за окремими видами діяльності: операційні, інвестиційні та фінансові.

Управління розробкою антикризової програми підприємства. Принципи формування антикризової програми.

Тема 6. Правові основи антикризового управління

Досудове врегулювання господарських спорів. Заходи досудового врегулювання: пред'явлення претензії, розгляд претензії, прийняття рішення. Зміст претензії. Відповідь на претензію.

Банкрутство як правовий механізм захисту підприємницької діяльності. Основні цілі інституту банкрутства. Основні функції. Ознаки інституту банкрутства. Матеріально-правові та процесуально-правові умови порушення провадження у справі про банкрутство. Сторони в справі про банкрутство: боржник (банкрут), кредитори. Учасники провадження у справі про банкрутство. Наслідки визнання суб'єкта підприємницької діяльності банкрутом.

Судові процедури, що застосовуються до боржника в процесі провадження у справі про банкрутство. Розпорядження майном боржника. Санація боржника. Порядок здійснення. Мирова угода. Ліквідаційна процедура. Порядок здійснення. Черговість задоволення вимог кредиторів.

Тема 7. Антикризове управління персоналом підприємства

Конфлікти в розвитку організації. Деструктивний та конструктивний конфлікти в організаціях, їх функції. Причини конфліктів в організаціях. Типологія конфліктів. Процесуальні характеристики конфлікту. Стадії конфлікту: виникнення інциденту, криза у відносинах, завершення. Управлінський вплив по врегулюванню процесу конфлікту.

Антикризове управління конфліктами. Стратегії управління конфліктами: стратегія попередження та стратегія вирішення конфліктів. Методи управління конфліктами: організаційно-структурні, адміністративні, міжособистісні. Схема етапів управління конфліктом.

Антикризове управління персоналом організації. Антикризові характеристики управління персоналом. Система антикризового управління персоналом. Вимоги до антикризової кадрової політики. Типи кадрової політики.

Принципи антикризового управління персоналом. Загальні, специфічні та часткові принципи. Загальні принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини та її гідності, командної єдності, горизонтального співробітництва, правової та соціальної захищеності. Часткові принципи: врахування довгострокової перспективи організації, інтеграції та згуртованості колективу, участі співробітників у прийнятті рішень, опори на професійне ядро кадрового потенціалу, збереження балансу інтересів керівників та підлеглих, співробітництво з профспілками. Цілісна система антикризового управління персоналом.

Тематика практичних занять

1. Основи антикризового менеджменту.
2. Загальні засади антикризового управління підприємством.
3. Особливості антикризового управління підприємством та діагностика його економічного стану.
4. Методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства.
5. Основи формування антикризової програми підприємства.
6. Правові основи антикризового управління.

7. Антикризове управління персоналом підприємства.

Орієнтовна тематика індивідуальних навчальних завдань

1. Суть та ознаки антикризового управління.
2. Процес виникнення кризи в установі, організації, на підприємстві.
3. Роль і функції держави в антикризовому управлінні.
4. Причини та закономірність виникнення системної кризи економіки України, її характер.
5. Шляхи оптимізації управлінського апарату у кризовій організації.
6. Можливості антикризового управління та необхідність його здійснення.
7. Ефективність антикризового управління, його прояви.
8. Сучасні тенденції у розвитку кризових процесів на макрорівні.
9. Ступінь потреби організацій, підприємств в антикризовому управлінні.
10. Роль, значення та етапи інноваційного процесу в антикризовому управлінні.
11. Діяльність органів виконавчої влади в умовах надзвичайного стану.
12. Участь та місце держави у регулюванні кризових ситуацій.
13. Здійснення антикризового регулювання на підприємстві та його практичне значення.
14. Місце антикризового управління в економічній стратегії України як держави з європейським вибором.
15. Особливості технології антикризового управління.
16. Розробка управлінських рішень в антикризовому управлінні.
17. Здійснення контролю кризових ситуацій в технології антикризового управління.
18. Перспективна кадрова стратегія кризової організації.
19. Сучасні інформаційні технології в розробці та реалізації технологій антикризового управління.
20. Особливості процесу розробки та реалізації технологій антикризового управління в Україні.
21. Забезпечення стабільного розвитку України з огляду на світові глобалізаційні процеси.
22. Формування персоналу як засіб подолання кризового стану організації.
23. Здійснення антикризової політики України щодо забезпечення ефективної кадрової політики. Державна інноваційна стратегія антикризового розвитку України.
24. Проблеми інвестиційної кризи.
25. Спрямованість державної політики щодо стимулювання інвестиційної активності.
26. Джерела фінансування інвестицій в умовах обмежених фінансових ресурсів України.
27. Форми державного регулювання кризових ситуацій в економіці держави.

Питання, що виносяться на самостійне опрацювання:

1. Розкрийте необхідність розробки концепції антикризового управління.
2. Охарактеризуйте людський фактор антикризового управління.
3. Розгляньте особливості кризи розвитку підприємства порівняно з макроекономічними кризами.
4. Розкрийте суперечності мікроекономічної системи.
5. Охарактеризуйте параметри життєздатності підприємства.
6. Розкрийте причини появи кризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання.
7. Визначте цикл розвитку підприємства.
8. Назвіть суб'єкт та об'єкт антикризового управління.
9. Розкрийте поняття антикризового регулювання.
10. Охарактеризуйте мету антикризового управління.
11. Охарактеризуйте маркетингову антикризову стратегію та тактику.
12. Розкрийте визначення поняття «діагностика». Об'єкт, мету й завдання діагностики.

13. Обґрунтуйте необхідність та важливість оцінки бізнесу.
14. Розгляньте побудову та використання статистичних моделей діагностики банкрутства підприємства (Z-критерій Альтмана).
15. Розкрийте суть термінів «санация» та «реструктуризація».
16. Охарактеризуйте типи реструктуризації: санаційна, адаптаційна, випереджаюча. Відмінність санаційної реструктуризації.
17. Охарактеризуйте систему цільових показників реалізації антикризової програми як сукупність двох підсистем: результативної та забезпечувальної, їх склад.
18. Розгляньте розвиток законодавства про банкрутство в світі: британська та американська моделі.
19. Опишіть становлення інституту банкрутства в Україні, його значення для ринкової економіки.
20. Механізми конфліктології в антикризовому управлінні.
21. Охарактеризуйте умови розробки кадрової політики підприємства: зовнішні та внутрішні фактори.

5. Місце проведення занять (локація), технічне й програмне забезпечення (обладнання).

Лекційні і семінарські заняття проводяться в аудиторії теоретичного навчання або дистанційно.

Технічне та програмне забезпечення навчальної дисципліни: ноутбук або ПК, Power Point, Word.

Під час дистанційного чи змішаного навчання передбачається використання платформи Zoom.

6. Система оцінювання.

Поточна успішність (max = 100) є сумою балів, отриманих студентом за усні відповіді на практичних заняттях (до 30 балів), виконання індивідуального навчального завдання (20 балів) та двох контрольних робіт (по 25 балів).

Розподіл 100 балів між видами робіт:

Письмові контрольні роботи	Усні відповіді на практичних заняттях	Індивідуальне навчальне завдання	Сума
50 (2×25)	30	20	100

Оцінювання усних відповідей студентів на практичних заняттях здійснюється за накопичувальною бальною системою. Студент може отримати максимально 30 балів за шість усних відповідей на десяти практичних заняттях, кожна з яких оцінюється у 0, 1, 2, 3, 4 або 5 балів.

Дві письмові контрольні роботи (2×25 балів) проводяться після вивчення студентами завершеного за змістом обсягу навчального матеріалу.

Захист індивідуального завдання відбувається за два тижні до завершення семестру у позааудиторний час. Критерії оцінювання індивідуального завдання: повнота розкриття теми – 10 балів, рівень самостійності роботи – 3 бали, якість мовного оформлення, якість бібліографічного опису, наявність посилань на список літератури у тексті роботи – 2 бали, захист індивідуального завдання – 5 балів.

Дисципліна вивчається один семестр і формою підсумкового контролю є залік. Підсумкова семестрова оцінка з дисципліни визначається як сума балів за поточну успішність (100). Оцінка виставляється за шкалами оцінювання: стобальною, національною і ЄКТС. Залік за талоном №2 і перед комісією проводиться в письмовій формі і оцінюється за стобальною шкалою.

7. Політика дисципліни.

Студент повинен дотримуватися принципів академічної доброчесності, зокрема недопущення академічного плагіату, фальсифікації, фабрикації, списування під час поточного та підсумкового контролю.

Студент зобов'язаний виконувати правила внутрішнього розпорядку університету, відвідувати навчальні заняття згідно з розкладом, дотримуватися норм етики поведінки. Для забезпечення необхідної якості знань студент повинен регулярно готуватись до занять, працювати з навчальною літературою, з Інтернет-мережевими ресурсами. Пропущені семінарські заняття відпрацьовуються за узгодженням з викладачем розкладом.

8. Рекомендовані джерела інформації.

Основна література

1. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : Монографія. – Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Економічна криза в Україні: наслідки та ефективність антикризової політики [Електронний ресурс] / [О. Пасхавець, Л. Верховодова, К. Агєєва, Д. Згортюк] // Інформаційний бюлетень Центру економічного розвитку – 2009. – Режим доступу: <http://www.c-e-d.img/pdf/InformBul.pgf>.
4. Іванюта С. М. Антикризове управління: [навч. посіб.] / С. М. Іванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
5. Копилук О. І. Фінансова санація та банкрутство підприємств: [навч. посіб.] / О. І. Копилук, А. М. Штангрет. – К. : Центр навчальної літератури, 2005.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
7. Маркетинг в антикризовому менеджменті : конспект лекцій / укладачі: Ю. М. Мельник, О. О. Міцура. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 116 с.
8. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : [учеб. пособ. для вузов] / Н. В. Родионова. – М. : ЮНИТИ ; ДАНА, 2001. – 223 с.
9. Скібіцький О. М. Антикризисный менеджмент : [навч. посіб.] / О. М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
10. Я. Лапчук, І. Ворончак. Методи прийняття управлінських рішень: навчально-методичний комплекс [для підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»] – Дрогобич. Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана, 2011. – 246с. – 224 С.
11. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення: навч. посібник. К.: ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
12. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

Додаткова література

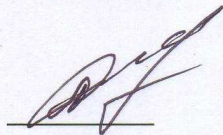
1. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання:аналіт. доп. / Я. А. Жаліло, К. А. Кононенко, В. М. Яблонський [та ін.];за заг. ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2014. – 132 с.
2. Теоретико-методологічні основи регулювання економічних процесів: від кризи до сталого розвитку/ за заг. ред. О.В. Кендюхова. - К.: Вид-во "Центр навчальної літератури", 2015. - 217 с.
3. Форсайт та побудова стратегії соціально-економічного розвитку України на середньостроковому (до 2020 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах / наук.керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський // Міжнародна рада з науки; Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»; Інститут прикладного системного аналізу МОН України і НАН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку; Фондація «Аграрна наддержава». — Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», Вид-во «Політехніка», 2016. — 184 с.

4. Хандій О. О. Антикризіві інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації [Електронний ресурс] / О. О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012, - № 4, - С. 186-192

5. Зеркалов Д. В., Арламов О. Ю. Соціальні проблеми сталого розвитку Електронний ресурс : Монографія. — К.: Основа, 2013. — 562 с.

6. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / [А. И. Пушкарь, А. П. Тридид, А. Л. Колос]. — Х. : ХДЭУ, 2001. — 452 с.

Викладач



Ярослав ЛАПЧУК

Схвалено на засіданні кафедри економіки та менеджменту
Протокол № 9 від 2 вересня 2021 року

Завідувач кафедри



Богдан КИШАКЕВИЧ