

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**



**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**робоча програма навчальної дисципліни**

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**  
Спеціальність **073 «Менеджмент»**  
Освітній рівень **перший (бакалаврський)**  
Освітня програма **«Бізнес-адміністрування»**

Статус дисципліни **вибіркова**  
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Завідувач кафедри  
менеджменту та бізнесу

Тетяна ЛЕПЕЙКО

**Харків  
2022**

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри *менеджменту та бізнесу*

Протокол №1 від 29.08.2022 р.

Розробник(и):

Г. Черноіванова, д.е.н., професор кафедри менеджменту і бізнесу

С. Василик, к.е.н., доцент кафедри менеджменту і бізнесу

О. Нечипорук, к.е.н., доцент кафедри менеджменту і бізнесу

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

### Анотація навчальної дисципліни

Ефективне функціонування механізму банкрутства потребує діяльності професійних антикризових управлінців (арбітражних керуючих). Разом з тим менеджери підприємств і компаній також мають бути обізнаними з видами процедур, що застосовуються до боржників, та механізмом банкрутства.

Антикризове управління – це управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації.

Впровадження системи антикризового управління на підприємстві має на меті своєчасне діагностування кризових явищ і застосування відповідних внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Найвища ефективність системи досягається при реалізації заходів, які спрямовані на завчасне запобігання кризовим явищам, оздоровлення економіки підприємства, підвищення його фінансової стійкості. Система антикризового управління взаємопов'язана та взаємодіє з теорією і практикою стратегічного управління, інноваційним і інвестиційним менеджментом, маркетингом, теорією мотивації, виробничим менеджментом.

Метою навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент» формування у майбутніх менеджерів системи спеціальних знань і практичних навичок з формування та реалізації заходів антикризового управління.

Завданнями навчальної дисципліни є:

- проводити аналіз, оцінку і прогнозування діяльності підприємства;
- аналізувати внутрішні та зовнішні фактори та виявляти ступінь їх впливу на фінансовий стан підприємства;
- оцінювати платоспроможність підприємства;
- визначати вартість джерел фінансування підприємства;
- виконувати деталізований аналіз фінансового стану підприємства;
- виявляти ранні ознаки неплатоспроможності підприємства;
- оцінювати потенційну ймовірність банкрутства;
- розробляти програму антикризових заходів;
- проводити реорганізаційні процедури;
- обґрунтовувати бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства.

Предметом навчальної дисципліни є сукупність засобів та способів розпізнавання передкризових ситуацій та управління в умовах кризи

### Характеристика навчальної дисципліни

Курс	4
Семестр	7
Кількість кредитів ECTS	5
Форма підсумкового контролю	Іспит

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни

Пререквізити	Постреквізити
Менеджмент	Бізнес-планування
Господарське право	Ризик менеджмент
Економіка підприємства	

## Компетентності та результати навчання за дисципліною

Компетентності	Результати навчання
Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.	Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.
Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.	
Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.	
Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.	Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.	
Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.	
Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.	
Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.	Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.
Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.	
Здатність до адаптації та дії у новій ситуації	Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.
Здатність визначати перспективи розвитку організації.	
Здатність застосовувати теоретично-методичні та організаційно-економічні підходи щодо процесу розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності та формувати комплекс найвпливовіших ризиків.	
Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.	
Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.	Оцінювати можливості використання технологій для оптимізації ефективності бізнесу
Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.	
Здатність визначати перспективи розвитку організації.	Демонструвати навички аналізу та синтезу інформації, пристосовуючи їх для аналізу та вирішення проблем в різних галузях бізнесу та менеджменту
Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.	
Здатність застосовувати теоретично-методичні та організаційно-економічні підходи щодо процесу розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності та формувати комплекс найвпливовіших ризиків.	
Здатність використовувати методики обробки первинної інформації щодо економічних основ функціонування організації для формування системи найбільш актуальних завдань	
Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту	Координувати аспекти діяльності бізнес-організацій, які сприяють ефективності її роботи
Здатність застосовувати теоретично-методичні та організаційно-економічні підходи щодо процесу розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності та формувати комплекс найвпливовіших ризиків.	
Здатність використовувати методики обробки первинної інформації щодо економічних основ функціонування організації для формування системи найбільш актуальних завдань.	

## **Програма навчальної дисципліни**

### **Змістовий модуль 1. Сутність та природа застосування інструментів антикризового менеджменту**

#### **Тема 1. Основи антикризового менеджменту**

Сутність, поняття й ознаки кризових явищ. Сутність антикризового менеджменту. Ознаки і особливості антикризового управління. Фактори і причини криз на підприємствах. Сутність банкрутства. Основні причини банкрутства вітчизняних та зарубіжних підприємств. Зовнішні ознаки банкрутства.

#### **Тема 2. Правові основи антикризового управління**

Політика антикризового регулювання. Кодекс України з процедур банкрутства. Досудові процедури врегулювання питань стосовно боргів. Судові процедури, спрямовані на відновлення платоспроможності. Мораторій на банкрутство. Мирова угода. Наслідки визнання боржника банкрутом. Ліквідаційна процедура. Особливості законодавства про відновлення платоспроможності і банкрутство інших країн.

#### **Тема 3. Діагностика економічного стану підприємства та оцінка перспектив неплатоспроможності**

Аналіз ліквідності балансу. Коефіцієнти ліквідності. Показники фінансової стійкості. Показники ділової активності підприємства. Показники прибутковості підприємства. Оцінка майнового стану. Оцінка платоспроможності підприємства. Оцінка ймовірності банкрутства за допомогою багатофакторних моделей. Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства підприємства. Модель Альтмана. Модель Ліса. Модель Спрінгейнта. Коефіцієнт Бівера. Неформальні критерії, що використовуються для прогнозування ймовірності потенційного банкрутства.

### **Змістовий модуль 2. Практичне застосування інструментів антикризового менеджменту**

#### **Тема 4. Механізм і технологія антикризового управління**

Розробка управлінських рішень в антикризовому управлінні. Можливі шляхи виходу із кризи на прикладі відомих компаній. Алгоритм фінансового оздоровлення. Структура, зміст та особливості плану санації (фінансового оздоровлення) підприємства. Структурно-логічна схема плану санації. Реструктуризація підприємства. Загальна характеристика процесу реструктуризації підприємства. Реструктуризаційна модель. Практика здійснення та ефективність реструктуризації підприємства. Особливості розробки положень антикризової програми. Особливості комунікації в кризових ситуаціях. Основні принципи антикризових комунікацій.

#### **Тема 5. Стратегія і тактика антикризового менеджменту**

Стратегії запобігання банкрутства. Відмінності стратегії запобігання банкрутства від стратегії розвитку. Розробка і реалізація антикризової стратегії. Етапи формування антикризової стратегії. Залежність цілей підприємства від стадії розвитку кризової ситуації. Матриця вибору базової стратегії запобігання банкрутства. Стратегія виживання. Стратегія розвитку. Стратегія перепрофілювання. Стратегія ліквідації. Оцінка вартості підприємства.

#### **Тема 6. Управління персоналом підприємства у кризових умовах**

Антикризова кадрова політика. П'ять типів кадрової політики в умовах кризи. Процес мобілізації кадрового потенціалу кризового підприємства. Адаптація персоналу до кризових умов. Соціально-психологічний клімат в колективі. Роль комунікаційних зв'язків під час виходу підприємства з кризи. Значення конфліктів в умовах кризового стану. Можливість виникнення конфліктів, у випадку появи кризової ситуації на підприємстві. Технологія конфліктів в умовах антикризових реформ. Механізми конфліктології в антикризовому менеджменті.

Перелік практичних (семінарських) занять, а також питань та завдань до самостійної роботи наведено у таблиці «Рейтинг-план навчальної дисципліни».

### **Методи навчання та викладання**

У процесі викладання дисципліни «Антикризовий менеджмент» для реалізації окремих компетентностей освітньої програми та інтенсифікації навчального процесу на лекційних/практичних заняттях використовуються такі методи навчання: проблемні лекції (теми 1, 3, 4, 6), міні-лекції (тема 2, 5), семінар-дискусії (тема 2, 5), ситуаційні завдання (теми 1, 4), індивідуальна дослідницька робота під час виконання практичного завдання (теми 3, 4, 6).

Під час лекційних і практичних занять використовуються такі методи навчання: пояснювально-ілюстративний, репродуктивний, проблемний, частково-пошуковий, дослідницький методи навчання.

### **Порядок оцінювання результатів навчання**

У ХНЕУ імені С. Кузнеця використовується накопичувальна (100-бальна) система оцінювання.

Заходи оцінювання включають:

**Поточний контроль** здійснюється протягом семестру під час практичних занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна оцінка – 60 балів, мінімальна оцінка, що дає можливість студенту отримати залік – 35 балів).

Поточний контроль включає оцінку знань студентів під час практичних занять та виконання індивідуальних завдань.

*Практичні (семінарські, лабораторні) заняття:*

виконання компетентісно-орієнтованого завдання за темами – уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язуванні задач, виконанні розрахунків у процесі захисту індивідуальних завдань та завдань, що виносяться на обговорення в аудиторії; логіка, структура, стиль викладу виступів на уроці; уміння обґрунтувати свою позицію (максимальна оцінка – 5 балів (шість компетентісних завдань протягом семестру, загальна максимальна кількість балів – 30));

семінар (презентація) – (максимальна оцінка – 5 балів (два семінари з презентацією протягом семестру, загальна максимальна кількість балів – 10));

експрес-тест – використання аналітичних підходів; якість і ясність аргументації; стиль викладу матеріалу в письмових роботах; самостійність виконання роботи; використання прийомів порівняння, узагальнення понять і явищ; оформлення роботи (максимальна оцінка – 10 балів (одна експрес-контрольна протягом семестру));

письмові модульні контрольні роботи відображають ступінь засвоєння матеріалу змістових модулів (максимальна оцінка – 10 балів (одна письмова контрольні роботи протягом семестру, загальна максимальна кількість балів – 10)).

Загальними критеріями оцінювання самостійної роботи студентів є: глибина та міцність знань, рівень мислення, уміння систематизувати знання з окремих тем, уміння робити обґрунтовані висновки, володіння категоріальним апаратом, уміннями та прийомами виконання практичних завдань, уміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних заняттях.

*Самостійне навчання включає:*

вивчення теоретичного матеріалу з попередньої лекції перед кожною наступною лекцією. Оцінюється за такими критеріями: глибина та міцність знань, рівень мислення, здатність систематизувати знання з певних тем, здатність приймати зважені рішення, володіння категоричною допомогою; збір, узагальнення, обробка інформації, необхідної для активної роботи на практичних заняттях. Оцінюється за такими критеріями: навички та прийоми виконання практичних завдань; уміння знаходити актуальну інформацію,

здійснювати її систематизацію та обробку; самореалізація на практичних і семінарських заняттях.

*Підсумковий контроль* проводиться у формі іспиту відповідно до графіка навчального процесу (максимум 40 балів, мінімум 25 балів).

Підсумкова контрольна робота у формі іспиту, включає всі теми навчальної дисципліни (теми 1 – 6). Структура екзаменаційної карткової роботи: 1) 1 стереотипне завдання у формі теоретичних контрольних робіт (максимальна оцінка – 10 балів (1 бал за кожну правильну відповідь); 2) 1 діагностичне практичне завдання (максимальна оцінка – 12 балів); 3) 1 евристичне практичне завдання (максимальна оцінка – 18 балів). Максимальна оцінка на іспиті – 40 балів.

Студент вважається атестованим, якщо сума набраних балів за результатами поточного контролю дорівнює або перевищує 35 і підсумкового контролю дорівнює або перевищує 25. Студент не може вважатися атестованим, якщо сума набраних балів за результатами поточного контролю дорівнює 59 і менше балів.

Форми оцінювання та розподілу балів наведені в таблиці «Рейтинг-план навчальної дисципліни».

### Рейтинг-план навчальної дисципліни

Тема	Форми та види навчання	Форми контролю	Мах бал
1	2	3	4
Тема 1	<i>Аудиторна робота</i>		
	Лекції 1, 2 з питань: 1. Сутність, поняття й ознаки кризових явищ. 2. Сутність антикризового менеджменту. 3. Ознаки і особливості антикризового управління. 4. Фактори і причини криз на підприємствах. 5. Сутність банкрутства. 6. Основні причини банкрутства вітчизняних та зарубіжних підприємств. 7. Зовнішні ознаки банкрутства.	Активна робота	
	Практичне заняття 1. Аналіз динаміки ВВП та населення Практичне заняття 2. Розрахунок прибутковості і вартості капіталу підприємства	Виконання практичного завдання	5
	<i>Індивідуальна робота</i>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття Виконання практичного завдання		
Тема 2	<i>Аудиторна робота</i>		
	Лекції 3, 4 з питань: 1. Політика антикризового регулювання. Кодекс України з процедур банкрутства. 2. Досудові процедури врегулювання питань стосовно боргів. 3. Судові процедури, спрямовані на відновлення платоспроможності. 4. Мирова угода. Наслідки визнання боржника банкрутом. 5. Ліквідаційна процедура. 6. Особливості законодавства про відновлення платоспроможності і банкрутство інших країн.	Активна робота	

	Практичне заняття 3. Семінар на тему: «Теоретичні та правові основи антикризового менеджменту».	Презентація	5
	Практичне заняття 4. Аналіз ліквідності балансу, коефіцієнтів ліквідності, показників фінансової стійкості підприємства	Виконання практичного завдання	5
	<b>Індивідуальна робота</b>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття		
Тема 3	<b>Аудиторна робота</b>		
	Лекції 5, 6 з питань: 1. Аналіз ліквідності балансу. Коефіцієнти ліквідності. 2. Показники фінансової стійкості. 3. Показники ділової активності підприємства. 4. Показники прибутковості підприємства. 5. Оцінка майнового стану. 6. Оцінка платоспроможності підприємства	Активна робота	
	Практичне заняття 5. Аналіз показників ділової активності та прибутковості підприємства. Практичне заняття 6. Оцінка майнового стану та оцінка платоспроможності підприємства	Виконання практичного завдання	5
	<b>Індивідуальна робота</b>		
	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття		
	Тема 4	<b>Аудиторна робота</b>	
Лекції 7, 8 з питань: 1. Розробка управлінських рішень в антикризовому управлінні. 2. Оцінка ймовірності банкрутства за допомогою багатофакторних моделей. 3. Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства підприємства. Модель Альтмана. Модель Ліса. Модель Спрінгейнта. Коефіцієнт Бівера. 4. Особливості комунікації в кризових ситуаціях. Основні принципи антикризових комунікацій. Можливі шляхи виходу із кризи на прикладі відомих компаній. 5. Алгоритм фінансового оздоровлення. Структура, зміст та особливості плану санації (фінансового оздоровлення) підприємства. 6. Реструктуризація підприємства. Загальна характеристика процесу реструктуризації підприємства.		Активна робота	
		Тестові завдання за темами 1-3	10
Практичне заняття 7. Багатофакторні моделі оцінки ймовірності потенційного банкрутства. Практичне заняття 8. Обґрунтування рішення щодо ліквідації або реорганізації підприємства боржника.		Виконання практичного завдання	5
<b>Індивідуальна робота</b>			
Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття			



Тема 5	<b><i>Аудиторна робота</i></b>		
	Лекції 9, 10 з питань: 1. Стратегії запобігання банкрутства (СЗБ). Специфічними відмінностями СЗБ від стратегії розвитку. 2. Розробка і реалізація антикризової стратегії. Етапи формування антикризової стратегії. 3. Залежність цілей підприємства від стадії розвитку кризової ситуації. 4. Матриця вибору базової стратегії запобігання банкрутства. Стратегія виживання. Стратегія розвитку. Стратегія перепрофілювання. Стратегія ліквідації.	Активна робота	
	Практичне заняття 9. Семінар за темою: «Технології антикризового менеджменту за прикладами подолання криз в компаніях». Практичне заняття 10. Розробка альтернатив виходу з кризової ситуації (збільшення прибутку).	Презентація	5
		Виконання практичного завдання	5
	<b><i>Індивідуальна робота</i></b>		
Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття			
Тема 6	<b><i>Аудиторна робота</i></b>		
	Лекції 11, 12 з питань: 1. Антикризова кадрова політика П'ять типів кадрової політики в умовах кризи. 2. Процес мобілізації кадрового потенціалу кризового підприємства. 3. Адаптація персоналу до кризових умов. Соціально-психологічний клімат в колективі. 4. Роль комунікаційних зв'язків під час виходу підприємства з кризи. 5. Значення конфліктів в умовах кризового стану. Можливість виникнення конфліктів, у випадку появи кризової ситуації на підприємстві. 6. Технологія конфліктів в умовах антикризових реформ. Механізми конфліктології в антикризовому менеджменті.	Активна робота	
	Практичне заняття 11. Обґрунтування реорганізаційних заходів. Практичне заняття 12. Створення плану антикризових комунікацій.	Виконання практичного завдання	5
		Письмова контрольна робота	10
	<b><i>Індивідуальна робота</i></b>		
Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття			
Іспит		40	

### Рекомендована література

#### Основна

1. Кодекс України з процедур банкрутства // Голос України. – 2019. – 20 квітня. – № 77 (7083).

2. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»: наук.-практ. коментар /Ю. М. Великий, В. В. Прохорова, І. П. Косарева, Ю. В. Прохорова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 444 с.

3. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін. / За ред. О. В. Мозенкова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.

4. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>.

5. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева. – К.: КНЕУ, 2007 – 680 с.

#### Додаткова

6. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків : Вид ХНЕУ, 2010. – 236 с.

7. Особливості оцінки майна та майнових прав [Електронний ресурс] : монографія / О. В. Васильєв, Л. І. Піддубна, Л. В. Єфремова [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Васильєва. - Електрон. текстові дан. (2,65 МБ). - Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. - 199 с. : іл. - Загол. з титул. екрану. - Бібліогр.: с. 184-197.

8. Понікаров В. Д. Господарське законодавство / В. Д. Понікаров, Ж. О. Андрійченко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 128 с.

9. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>.

10. Раєвнева О. В. Санаційна стратегія промислового підприємства: механізм формування та моделі реалізації: монографія / О. В. Раєвнева, М. М. Берест. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 344 с.

11. Самойленко В. В. Антикризоровий менеджмент в умовах сучасних інформаційних технологій / В. В. Самойленко. // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали V наук.-практ. конф., 26–27 лист. 2020 р. : тези допов. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. – С. 140-141.

12. Черноіванова Г. С. Інновації як елемент системи антикризового управління / Г. С. Черноіванова, С. К. Василик // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали V науково-практичної конференції / тези доповідей, 26–27 листопада 2020 р. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. – С. 170 – 171.

13. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт. – К.: Наук. думка, 2006. – 566 с.

14. Sikich G. Emergency Management Planning Handbook / G. Sikich. – New York: McGraw-Hill, 1995. – 484 p.

15. Silva M. Overdrive : managing in crisis-filled times / M. Silva, T. McGann. – New York : John Wiley & Sons, 1995. – 272 p.

16. Why Smart Executives Fail [Electronic resource] – Access mode: <https://faculty.tuck.dartmouth.edu/sydney-finkelstein/resources/videos/why-smart-executives-fail>.

#### Інформаційні ресурси в Інтернеті

17. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=5383>.

18. Оприлюднення відомостей про справи про банкрутство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro\\_sud/og\\_pov](https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro_sud/og_pov).

19. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.management.com.ua>.