

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет

(назва факультету/інституту, на якому здійснюється підготовка фахівців за вказаною освітньо-професійною програмою)

(назва інституту/факультету)

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

(назва кафедри)

СИЛАБУС

навчальної дисципліни

«Антикризове управління»

(вказати назву навчальної дисципліни (іноземною, якщо дисципліна викладається іноземною мовою))

вибіркова

(вказати: обов'язкова)

Освітньо-професійна програма “Економіка”

(назва програми)

Спеціальність 051 Економіка

(вказати: код, назва)

Галузь знань 05 Соціальні і поведінкові науки

(вказати: шифр, назва)

Рівень вищої освіти третій (науково-освітній)

(вказати: перший (бакалаврський)/другий (магістерський)/третій (освітньо-науковий))

Мова навчання українська

(вказати: на яких мовах читається дисципліна)

Розробники: Запукхляк В.М. доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н., доцент

(вказати авторів (викладач (ів)), їхні посади, наукові ступені, вчені звання)

Профайл викладача (-ів):

- 1) Запукхляк В.М. <http://econom.chnu.edu.ua/kafedry-ekonomichnogo-fakultetu/kafedra-menedzhmentu-ekonomichnoyi-teo/kolektyv-kafedry/zapuhlyak-volodymyr-myhajlovych>

Контактний тел.

+ 380 372 52 65 51

E-mail:

v.zapukhlyak@chnu.edu.ua

Сторінка курсу в Moodle:

Консультації

Очні консультації: за попередньою домовленістю.

Онлайн-консультації: вівторок з 11.00 до 13.00.

1. Анотація дисципліни

«Антикризове управління» – вибіркова дисципліна, спрямована на вивчення процесів та механізмів управління організацією в контексті забезпечення стабільності її функціонування в умовах впливу кризових явищ екзогенного і ендогенного характеру. Знання, отримані в рамках курсу, формують основу для глибшого розуміння і комплексного сприйняття інших навчальних дисциплін, набуття навичок прийняття управлінських рішень в умовах кризи чи превентивного характеру.

2. Мета навчальної дисципліни «Антикризове управління» полягає у формуванні системи новітніх знань, сучасного управлінського мислення і практичних навичок оцінки й аналізу кризових факторів та явищ у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства для запобігання банкрутства при прийнятті стратегічних та тактичних управлінських рішень, для забезпечення стабільності його функціонування. Вивчення даної вибіркової дисципліни спрямоване на забезпечення системного управлінського мислення і практичних навичок у контексті аналізу кризових чинників, оцінювання загрози банкрутства, методів мінімізації ризиків, санації, реструктуризації, кризових комунікацій.

3. Пререквізити. «Проектний менеджмент (Project management)», «Статистичний аналіз в економіці», «Актуальні проблеми економіки», «Інноваційна економіка», «Методи і моделі прийняття рішень».

4. Відповідно до освітньо-професійної програми підготовки докторів філософії в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки 051 Економіка (ОНП: «Економіка») вивчення дисципліни «Антикризове управління» сприяє формуванню компетентностей та програмних результатів навчання:

Загальні та фахові компетентності

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК05. Здатність розв'язувати комплексні проблеми економіки на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності.

СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання в економіці та дотичних до неї міждисциплінарних напрямках і можуть бути опубліковані у провідних наукових виданнях з економіки та суміжних галузей.

СК07. Здатність ініціювати, розробляти і реалізовувати комплексні наукові проекти в економіці та дотичні до неї міждисциплінарні підходи, проявляти лідерство та відповідальність при їх реалізації; комерціалізувати результати наукових досліджень та забезпечувати дотримання прав інтелектуальної власності

СКО8*. Здатність виявляти, враховувати і прогнозувати ключові тренди соціально-економічного, екологічного та галузевого розвитку в умовах визначеності та невизначеності.

Результати навчання

РН01. Мати передові концептуальні та методологічні знання з економіки, управління соціально-економічними системами і на межі предметних галузей, а також дослідницькі навички, достатні для проведення фундаментальних і прикладних досліджень на рівні світових досягнень з відповідного напрямку.

РН08. Планувати і виконувати емпіричні та/або теоретичні дослідження у сфері економіки та з дотичних міждисциплінарних напрямів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми.

5. Опис навчальної дисципліни

5.1. Загальна інформація

Назва навчальної дисципліни «Антикризове управління»												
Форма навчання	Рік підготовки	Семестр	Кількість			Кількість годин						Вид підсумкового контролю
			кредитів	годин	змістових модулів	лекції	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна робота	індивідуальні завдання	
Денна	1	2	3	90	2	10	20			60		залік
Заочна	1	2	3	90	2	4	6			80		залік

5.2. Дидактична карта навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	денна форма							Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	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	
Теми лекційних та практичних занять	Змістовий модуль 1. Теоретичні засади антикризового управління												
Тема 1. Кризові явища в соціально-економічному розвитку	9	1	2			6	9	0,5	0,5	-	-	8	
Тема 2. Криза на рівні підприємства	9	1	2			6	9	0,5	0,5	-	-	8	
Тема 3. Особливості і складові антикризового менеджменту	9	1	2			6	9	0,5	0,5	-	-	8	
Тема 4. Кризові явища у контексті життєвого циклу організації	9	1	2			6	9,5	0,5	1	-	-	8	
Тема 5. Правові аспекти банкрутства	9	1	2			6	8,5	-	0,5	-	-	8	
Разом за ЗМ1	45	5	10			30	45	2	3	-	-	40	

	Змістовий модуль 2. Механізм та інструментарій антикризового управління											
Тема 6. Діагностика кризових явищ	9	1	2			6	9,5	0,5	1	-	-	8
Тема 7. Ризики в антикризовому управлінні	9	1	2			6	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 8. Внутрішні механізми нейтралізації ризиків. Страхування ризиків	9	1	2			6	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 9. Санація і реструктуризація підприємства	9	1	2			6	8,5	-	0,5	-	-	8
Тема 10. Людський фактор у кризових ситуаціях	9	1	2			6	9	0,5	0,5	-	-	8
Разом за ЗМ 2	45	5	10			30	45	2	3	-	-	40
Усього годин	90	10	20			60	90	4	6			80

5.3. Зміст завдань для самостійної роботи

Самостійна робота здобувачів з дисципліни «Антикризове управління» спрямована на узагальнення, системне засвоєння та закріплення знань по кожній темі. Вона охоплює зокрема такі види робіт: опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої і додаткової літератури, підготовку до практичних занять, розгляд питань, які винесені на самостійне вивчення, а також виконання дослідницького завдання по кожному змістовому модулю. Зміст завдання полягає у підготовці письмової відповіді (у формі презентації) на обране питання з наведеного нижче переліку (одна письмова робота у рамках кожного модуля). За кожен таку роботу, в якій викладено обґрунтований матеріал, здобувач може отримати до 8 балів. Сума балів за виконання дослідницького завдання визначається: повнотою відповіді, акцентом на прикладних аспектах, логікою та аргументованістю викладу матеріалу, оригінальністю авторського підходу, якістю і кількістю використаних джерел, оформленням роботи.

№ п/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна ф.н.	заочна ф.н.
1	Тема 1. Кризові явища в соціально-економічному розвитку Кризові явища в мікро- та макросистемах. Характеристика наукових поглядів на причини, місце та механізм криз в процесі економічного розвитку макросистем. Сутність кризи. Управління функціонуванням та розвитком організації. Об'єктивні, суб'єктивні та внутрішні і зовнішні причини криз. Наслідки криз, їх різноспрямованість. Загальна типологія криз. Загальні, локальні, явні, латентні кризи. Макро- і мікрокризи. Економічні, соціальні, організаційні, технологічні кризи. Проміжні, галузеві, структурні кризи. Динаміка	6	8

	криз на макрорівні. Фази економічного циклу і види циклів.		
2	Тема 2. Криза на рівні підприємства. Сутність кризи на мікрорівні. Наукові погляди на визначення кризи підприємства. Трактатування кризи Вінером і Кааном. Спільні ознаки криз різних видів. Криза як динамічне явище. Загальна схема розгортання кризи на підприємстві. Фази кризи, їх ознаки та особливості прояву. Кризоутворюючі чинники. Екзогенні і ендогенні фактори. Підходи до класифікації чинників кризи на підприємстві. Види криз та їх класифікаційні ознаки. Види криз за рівнем виникнення, сферою походження, за можливістю прогнозування, за впливом на діяльність суб'єкта господарювання. Фінансові кризи.	6	8
3	Тема 3. Особливості і складові антикризового менеджменту Керовані та некеровані процеси у функціонуванні організації. Траєкторія розвитку виробничої та управлінської підсистем. Зміст, мета і завдання антикризового менеджменту. Проблеми діагностики кризи, проблеми забезпечення життєдіяльності організації, проблеми диференціації технологій управління, проблеми людського фактора. Характерні особливості системи антикризового менеджменту. Адаптивність; методи неформального управління; диверсифікація управління; уникнення нескоординованості. Функції антикризового менеджменту. Передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесом виходу з кризи, стабілізація нестійких процесів, мінімізація втрат, своєчасність рішень. Ключові принципи антикризового менеджменту, форми їх прояву. Принцип готовності; принцип превентивності; принципи оперативності і адекватності реагування; принцип комплексності рішень; принцип альтернативності дій; принцип адаптивності управління. Умови та критерії ефективності антикризового менеджменту.	6	8
4	Тема 4. Кризові явища у контексті життєвого циклу організації Життєвий цикл організації, сутність та значення в антикризовому управлінні. Огляд основних підходів до визначення життєвого циклу і його фаз. Характеристика фаз життєвого циклу. Динаміка управлінських криз. Криза лідерства, криза автономії, криза контролю, криза меж, криза довіри їх особливості, ознаки, джерела виникнення Еволюційний підхід до тлумачення стратегії організації. Організаційні форми функціонування підприємства та їх циклічні зміни. Експлерентний, патієнтний, віолентний, комутантний, леталентний етапи розвитку.	6	8
5	Тема 5. Правові аспекти банкрутства Банкрутство як інститут ринкової економіки. Британська та американська моделі банкрутства. Завдання та функції інституту банкрутства підприємств в сучасних умовах. Еволюція інституту банкрутства в Україні. Закон України “Про банкрутство”: специфіка, недоліки та досвід реалізації. Реалізація процедур банкрутства. Розпорядження майном боржника. Санація боржника. Мирова угода. Ліквідація. Механізм спрощеної процедури банкрутства. Етапи провадження справи про банкрутство. Доарбітражне врегулювання господарських спорів.	6	8

6	Тема 6. Діагностика кризових явищ Сутність і завдання діагностики кризових явищ. Вимоги до процедури діагностування. Автентичність, об'єктивність, достовірність, своєчасність, використання внутрішньої і зовнішньої інформації, релевантна і нерелевантна інформація. Мета і завдання експрес-діагностики кризи. Визначення об'єктів “кризового поля”; формування системи індикаторів; аналіз окремих параметрів кризи; оцінка масштабів кризи. Сутність та цілі фундаментальної діагностики кризи. Систематизація кризоутворюючих факторів; комплексний аналіз впливів; розробка прогнозів; підсумкова оцінка кризового стану. Методи оцінки кризи. Аналіз фінансових коефіцієнтів; кореляційний аналіз; SWOT-аналіз; аналітичні моделі. Оцінка загрози банкрутства. Поточна та критична неплатоспроможність. Модель Альтмана. Коефіцієнт Бівера.	6	8
7	Тема 7. Ризики в антикризовому управлінні Характеристика умов ризику та невизначеності. Джерела ризику (зовнішні, внутрішні). Маркетинговий, фінансовий, виробничий, інвестиційний ризик. Сутність фінансових ризиків. Портфель ризиків. Класифікація ризиків: за функціональним характером, за характером об'єкта, за характером прояву в часі, за рівнем можливих фінансових втрат. Допустимий, критичний та катастрофічний фінансовий ризик. Мета та завдання управління фінансовими ризиками. Виявлення сфер ризику, оцінка імовірності настання ризикових подій, мінімізація рівня ризику, мінімізація можливих збитків. Прийняття рішень в умовах ризику (невизначеності). Критерій Вальда, критерій “максимакс”, критерій Гурвіца (альфа-критерій), критерій Севіджа.	6	8
8	Тема 8. Внутрішні механізми нейтралізації ризиків. Страхування ризиків Сутність внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків, умови їх застосування та переваги. Уникнення ризиків, лімітування концентрації, диверсифікація, розподіл, резервування. Уникнення ризиків: форми реалізації. Відмова від операцій, реструктуризація трансакцій, перегляд структури коштів. Механізм лімітування концентрації ризику. Порогові значення. Гранично допустимі величини: залучених коштів, високоліквідних активів, товарного кредиту, депозитного внеску. Процедура та методи диверсифікації ризику. Диверсифікація: видів діяльності, валютного портфеля, депозитного портфеля, портфеля цінних паперів, програм реального інвестування. Специфіка розподілу ризиків. Резервування як засіб нейтралізації ризиків. Резервні фонди та запаси. Допоміжні методи нейтралізації ризиків. Механізм страхування. Загальні умови доцільності страхування. Страхування як складова антикризового менеджменту.	6	8
9	Тема 9. Санація і реструктуризація підприємства Економічна сутність санації, підходи до її тлумачення. Основні цілі санації. Типи санаційних заходів: соціальні, організаційно-правові, виробничо-технічні, фінансово-економічні. Випадки, коли приймається рішення про фінансову санацію підприємства.	6	8

	Санаційний аудит, формування стратегії санації, програма санації, розробка проекту санації, моніторинг результатів проведення санації. Санаційна спроможність підприємства: передумови та критерії. Суть та основні завдання санаційного аудиту. Порядок проведення санаційного аудиту. Місце реструктуризації в антикризовому менеджменті. Ключові особливості реструктуризації. Форми реструктуризації. Реструктуризація виробництва; реструктуризація активів; фінансова реструктуризація; корпоративна реструктуризація (реорганізація). Реорганізація та план реорганізаційних заходів. Види реорганізації. Законодавчі вимоги щодо реорганізації підприємства. Реорганізація: санаційні аспекти. Реорганізація, спрямована на укрупнення підприємств (злиття, приєднання, поглинання) – умови та переваги від застосування. Горизонтальне та вертикальне злиття. Реорганізація підприємств, спрямована на їх розукрупнення (поділ, виокремлення). Перетворення як специфічна форма реорганізації підприємств.		
10	Тема 10. Людський фактор у кризових ситуаціях Формування, механізм функціонування та завдання антикризової команди. Функції та специфічні характеристики антикризової команди. Поведінка в кризовій ситуації. Вплив кризових ситуацій на людину. Реакція на кризу. Післякризовий шок. Стрес і стресостійкість. Особисті характеристики учасників антикризових заходів. Реакції менеджерів на кризові події. Планування психологічного відновлення. Антистресова підготовка. Метод СПР. Комунікації в умовах кризи. Емоції та комунікація. Систематизовані стилі подання повідомлень. Методики HELP та SAFE. Передумови стійкості до впливу кризи. Розвиток стійкості організацій до впливу кризи. Розвиток здатності протистояти впливові кризи: психологічні аспекти.	6	8

6. Освітні технології, методи навчання і викладання навчальної дисципліни

Для викладання навчальної дисципліни можуть бути використані наступні освітні технології:

антилекція як інструмент налагодження зворотного зв'язку із аудиторією, забезпечення ефективних комунікацій;

віртуальні класи і відеоконференції: платформа Google Meet для онлайн-зустрічей, проведення лекцій, обговорення практичних аспектів дистанційно у режимі реального часу;

відео-курси на платформах «Дія. Освіта», Prometheus, Coursera тощо, як елемент отримання додаткових актуальних знань і навичок.

Методи навчання:

- вербальні методи (лекція, бесіда, диспут, пояснення, розповідь тощо);
- практичні методи (практичні роботи);
- інтерактивні методи;

- ситуаційні завдання;
- робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою, нормативною літературою та інтернет-ресурсами;
- самостійна робота над індивідуальним завданням або за програмою навчальної дисципліни;
- дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн- платформ.

7. Критерії оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни

7.1. Критерії підсумкового оцінювання.

Максимальна кількість балів, яку здобувач може отримати в процесі вивчення дисципліни протягом семестру, становить 100 балів, з яких 60 балів здобувач набирає при поточних видах контролю і 40 балів – у процесі підсумкового виду контролю (*заліку*).

Моніторинг навчальних результатів здійснюється на основі:

поточного контролю за підсумками оцінювання експрес-опитувань, тестувань, індивідуального й колективного опрацювання кейсів, виступів, повідомлень, реферативних завдань та участі в дискусіях з проблематики відповідних занять (максимальна *сумарна* кількість балів, яку може отримати здобувач за роботу на практичних заняттях в рамках поточного контролю становить 60 балів);

підсумкового контролю у вигляді *заліку* (оцінюється в 40 балів). Завдання, які є елементами підсумкового контролю (*заліку*), передбачають, зокрема: розгорнуті відповіді системно-теоретичного характеру; формулювання дефініцій і лаконічних пояснень.

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається із суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання залікових завдань.

Критерії оцінювання:

при усних відповідях: повнота розкриття питання; логіка і обґрунтованість викладу матеріалу; використання різноманітних (у тому числі іноземними мовами) джерел інформації; аналітичні міркування, уміння робити порівняння, узагальнення і висновки; уміння аналізувати теоретичні проблеми з урахуванням світової та вітчизняної практики;

при виконанні письмових завдань: повнота розкриття питання, аргументованість і логіка викладення матеріалу, використання різноманітних джерел інформації, нормативних документів, прикладів і фактичного матеріалу тощо; цілісність, системність, логічність, уміння формулювати висновки; нестандартний підхід і креативність; акуратність оформлення письмової роботи.

Засоби оцінювання

Засобами оцінювання та демонстрування результатів навчання можуть бути:

- фронтальне опитування;
- індивідуальне опитування;
- презентація результатів виконання індивідуальних завдань (творчих, розрахункових, аналітичних);
- реферати;
- розв'язування практичних ситуацій;
- тестування;
- тематичні контрольні роботи;

Підсумковий контроль – залік.

7.2. Розподіл балів, які отримують здобувачі

Поточне оцінювання (аудиторна та самостійна робота)												Кількість балів (залік)	Сумарна к-ть балів
Змістовий модуль 1						Змістовий модуль 2						40	100
T1	T2	T3	T4	T5	ІНДЗ -1	T6	T7	T8	T9	T10	ІНДЗ -2		
4	4	5	5	4	8	4	4	5	5	4	8		
30						30							

T1, T2 ... T10 – теми змістових модулів

7.3. Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
	Оцінка (бали)	Пояснення за розширеною шкалою
Зараховано	A (90-100)	відмінно
Зараховано	B (80-89)	дуже добре
	C (70-79)	добре
Зараховано	D (60-69)	задовільно
	E (50-59)	достатньо
Зараховано	FX (35-49)	(незадовільно) з можливістю повторного складання
	F (1-34)	(незадовільно) з обов'язковим повторним курсом

8. Рекомендована література

8.1. Основна

1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Харків : Фабула, 2019. 432 с.
2. Глущенко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.
3. Гобела В.В., Живко З.Б., Леськів Г.З., Мельник С.І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів : ЛДУВС, 2022. 228 с.
4. Бондарчук М.К., Алексеев І.В. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. 268 с.
5. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 195 с.
6. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро : ДДУВС, 2021. 224 с.
7. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій. Харків : Фабула, 2023. 200 с.
8. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством. Київ: Кондор, 2020. 394 с.
9. Пояркова Т.К. Антикризовий менеджмент в політиці: навч. посібник. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2023. 156 с.

10. Череп А.В., Корженевська В.М. Формування програми антикризового управління діяльністю промислових підприємств : монографія. Київ : Кондор, 2019. 216 с.

9. Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Антимонопольного комітету України. URL: <https://amcu.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum). URL: <https://www.weforum.org/>
3. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://me.kmu.gov.ua>
4. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Офіційний сайт Верховної Ради України URL: <http://www.rada.gov.ua>
6. Офіційний сайт Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку. URL: <http://wdc.org.ua/>
7. Офіційний сайт Статистичного відділу ООН (UNSD). URL: <https://unstats.un.org/home/>
8. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень URL: [http:// www.niss.gov.ua](http://www.niss.gov.ua)
9. Офіційний сайт Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/>
10. Офіційний сайт Harvard Business Review: <https://hbr.org/>
11. Офіційний сайт Institute for Crisis Management. URL: <https://crisisconsultant.com/>
12. Офіційний сайт PricewaterhouseCoopers. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk.html>