

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету управління,
адміністрування та туризму

Євгеній РУДНІЧЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

01 вересня 2025__р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Антикризове управління

Назва дисципліни

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність – 076 Підприємництво та торгівля

Рівень вищої освіти – Перший (бакалаврський)

Освітньо-професійна програма – Управління підприємницькою діяльністю

Обсяг дисципліни – 4 кредити ЄКТС, **Шифр дисципліни** - ОПП.24

Мова навчання – українська

Статус дисципліни - обов'язкова (професійної підготовки)

Факультет – Управління, адміністрування та туризму

Кафедра – Менеджменту та адміністрування

Форма здобуття освіти	Курс	Семестр	Загальний обсяг		Кількість годин						Курсовий проект	Курсова робота	Форма семестрового контролю	
					Аудиторні заняття					Самостійна робота, у т.ч. ІРС			Залік	Іспит
			Кредити ЄКТС	Години	Разом	Лекції	Лабораторні роботи	Практичні заняття	Семінарські заняття					
Д	3	5	4	120	50	16		34		70			+	
З	3	5	4	120	14	6		8		106			+	

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми «Менеджмент» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Робоча програма складена Ніла ТЮРІНА к.е.н., проф. Н. ТЮРІНОЮ, ст. викл. І. ГРАБОВСЬКОЮ

Підпис (и) автора(ів) Науковий ступінь, вчене звання, Ім'я, ПРІЗВИЩЕ автора (ів)

Схвалено на засіданні кафедри менеджменту та адміністрування

Протокол № 1 від 29.08.2025 року

Зав. кафедри

Підпис

Ніла ТЮРІНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Робоча програма розглянута та схвалена вченою радою факультету управління, адміністрування та туризму

Голова Вченої ради факультету

Підпис

Євгеній РУДНІЧЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький 2025

2 ЛИСТ ПОГОДЖЕННЯ

Посада	Назва факультету	Підпис	Ініціали, прізвище
Завідувач кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі док. екон. наук, проф.	Факультет управління, адміністрування та туризму		Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Гарант освітньо-професійної програми, канд. екон. наук, доц.	Факультет управління, адміністрування та туризму		Наталія ТАНАСІЄНКО

3 ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Наразі умови функціонування українських підприємств характеризуються високим ступенем невизначеності. Таке середовище провокує, під впливом внутрішніх та зовнішніх загроз, дестабілізацію фінансового стану підприємства та потребує спеціального антикризового управління. Цим і обумовлена актуальність та необхідність вивчення дисципліни «Антикризове управління», де викладається сучасна концепція антикризового управління організацією, що функціонує в умовах ринкової економіки.

Дисципліна «Антикризове управління» є обов'язковою дисципліною та займає провідне місце у підготовці фахівців освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» за освітньо-професійною програмою «Управління підприємницькою діяльністю».

Пререквізити – Макроекономіка, мікроекономіка, Вища та прикладна математика, економіка суб'єктів підприємницької діяльності, Бухгалтерський облік та оподаткування, Менеджмент.

Постреквізити – Діагностика підприємницької діяльності, Інновації та інноваційне підприємництво, Виробнича практика.

Відповідно до освітньої програми дисципліна має забезпечити:

Компетентності : Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу (ЗК 01). Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях (ЗК02). Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій (ЗК 05). Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел (ЗК 06). Здатність працювати в команді (ЗК 07). Здатність діяти відповідально та свідомо (ЗК 10). Здатність використовувати теоретичний та методичний інструментарій для діагностики і моделювання фінансової діяльності суб'єктів господарювання, аналізувати та оцінювати економічні результати функціонування підприємства з метою забезпечення стійкого фінансового стану та раціональної управлінської структури (ФК 12). Здатність формувати й аналізувати фінансову, управлінську, податкову і статистичну звітність підприємств з метою прийняття ефективних управлінських рішень (ФК 13).

Програмні результати навчання: Застосовувати набуті знання для виявлення, постановки та вирішення завдань за різних практичних ситуацій в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності (ПРН02). Мати навички письмової та усної професійної комунікації державною й іноземною мовами (ПРН 03). Вміти вирішувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур і розв'язувати проблеми у кризових ситуаціях з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів (ПРН17). Проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів підприємництва, визначати функціональні сфери, розраховувати відповідні показники, які характеризують результативність їх діяльності (ПРН 22). Вміти читати, формувати й подавати в установленому законодавством порядку фінансово-облікову звітність суб'єктів господарювання (ПРН 23).

Мета дисципліни. Засвоєння комплексу теоретичних та практичних знань про методи і процедури антикризового управління підприємством в кризових умовах господарювання.

Предметом дисципліни «Антикризове управління» є управління підприємством в умовах невизначеності, розроблення заходів і процедур виходу з кризи

Завдання дисципліни. Надання студентам знань і практичних навиків з використання методів діагностики неплатоспроможності підприємства та оцінювання стану його фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності; домінантів антикризового управління для формування маркетингової стратегії та інноваційної політики підприємства; антикризового управління персоналом; розроблення заходів підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення підприємства; формування антикризової програми підприємства.

Результати навчання. Студент, який успішно завершив вивчення дисципліни, повинен: *демонструвати* навички виявлення проблем у розвитку соціально-економічних систем макро- і мікро- рівня в умовах дій криз та *обґрунтовувати* управлінські рішення щодо їх виду, чинників впливу, наслідків дії та шляхів подолання; *демонструвати знання* особливостей та відмінностей антикризового управління від традиційних методів управління, трансформацій функцій менеджменту в кризових умовах, механізму та принципів побудови антикризового управління на підприємстві, загальних основ та правового забезпечення державного антикризового регулювання; *оцінювати* правові, соціально-економічні наслідки функціонування підприємства в умовах кризи; *демонструвати навички аналізу ситуації* неплатоспроможних підприємств, *діагностувати* можливе їх банкрутство та *здійснювати* комунікації в управлінській сфері діяльності; *використовувати* звітність підприємства для виконання аналізу фінансово-економічної, операційної і управлінської діяльності, *обґрунтовувати* аналітичні висновки щодо фінансового стану, виду кризи та причин її виникнення; *формувати* систему антикризового управління персоналом, *антикризову команду* та *обґрунтовувати* інструменти мотивування персоналу в умовах кризи; *застосовувати* методи антикризового управління для формування маркетингової стратегії та інноваційної-інвестиційної політики організації в умовах кризи; *розробляти* структуру та зміст антикризової програми, план фінансового оздоровлення (санації) організації та *виконувати* менеджмент санації.

4 Структура залікових кредитів дисципліни

Назва розділу (теми)	Кількість годин, відведених на:					
	Денна форма			Заочна форма		
	Лекції	Прак-тичні заняття	СРС	Лекції	Прак-тичні заняття	СРС
Тема 1. Кризи у розвитку соціально-економічних систем	2	2	7	4	4	11
Тема 2. Криза організації: економічний зміст, причини виникнення, види та наслідки	2	4	9			13
Тема 3. Загальні основи антикризового управління та антикризового державного регулювання	2	4	9			13
Тема 4. Діагностика фінансово-економічного стану неплатоспроможних підприємств. Зарубіжні та вітчизняні методики прогнозування банкрутства	2	4	9			13
Тема 5. Аналіз фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності організації	2	6	9	2	4	13
Тема 6. Домінанти антикризового управління: антикризовий маркетинг, інвестиційно-інноваційна політика в умовах кризи	2	4	9			13
Тема 7. Антикризове управління персоналом організації	2	4	9			15
Тема 8. Управління фінансовим оздоровленням підприємства	2	6	9			15
Разом за семестр:	16	34	70	6	8	106

5 Програма навчальної дисципліни

5.1 Зміст лекційного курсу

Номер лекції	Перелік тем лекцій, їх анотації	Кількість Годин
	Сьомий семестр	
1	Тема 1. Кризи у розвитку соціально-економічних систем Загальні поняття про кризу та кризові явища. Причини виникнення та наслідки кризи. Види та симптоми розпізнавання криз. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки, інструментарій розв'язку. Кризові явища в економіці України. Зарубіжний досвід подолання криз в соціально-економічних системах. Література: [1, с.9-34], [2]; [3]; [5]; [4]; [12]; [6]; [28]; [29]	2

2	Тема 2. Криза організації: економічний зміст, причини виникнення, види та наслідки Криза підприємства. Вплив концепції життєвого циклу на кризові процеси в діяльності підприємства. Види та причини виникнення кризи на підприємстві. Кризове явище як елемент кризи підприємства. Література: [1, с.34-47]; [2]; [3]; [4]; [5]; [12]; [8]; [6]	2
3	Тема 3. Загальні основи антикризового управління та антикризового державного регулювання Сутнісна характеристика та функції антикризового управління. Становлення інституту банкрутства в Україні. Державне антикризове регулювання. Зарубіжний досвід антикризового регулювання. Література: [1, с.47-85]; [2]; [3]; [4]; [5]; [7]; [9]; [12]; [20]	2
4	Тема 4. Діагностика фінансово-економічного стану неплатоспроможних підприємств. Зарубіжні та вітчизняні методики прогнозування банкрутства Діагностика фінансово-економічного стану неплатоспроможних підприємств. Зарубіжні та вітчизняні методики прогнозування банкрутства. Методики оцінки прогнозування банкрутства на основі формалізованих та неформалізованих критеріїв. Література: [1, с.85-129]; [4]; [2]; [3]; [8]; [12]; [18]; [19]	2
5	Тема 5. Аналіз фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності організації Складові аналізу фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності організації. Оцінка структури балансу підприємства. Оцінка фінансового стану підприємства за показниками У.Бівера. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. Аналіз фінансової стійкості підприємства. Аналіз операційної діяльності підприємства. Аналіз виробничої діяльності. Аналіз стану виробництва та реалізації продукції. Методи оцінки обсягів виробленої і реалізованої продукції. Оцінка показників при відсутності виробничої діяльності. Оцінка стабільності системи виробництва і реалізації. Оцінка рівня пропорційності виробництва. Аналіз витрат на виробництво і реалізацію продукції. Аналіз витрат на грошову одиницю продукції. Аналіз стану і використання оборотних та необоротних активів. Аналіз маркетингової діяльності підприємства. Оцінка інноваційної діяльності підприємства. Аналіз конкурентоспроможності продукції. Оцінка рівня закупок та логістики. Загальна ефективність менеджменту підприємства Література: [1, с.105-129]; [2]; [3]; [4]; [5]; [12]; [19]	2
6	Тема 6. Домінанти антикризового управління: антикризовий маркетинг, інвестиційно-інноваційна політика в умовах кризи Антикризовий маркетинг. Особливості маркетингової діяльності у в умовах антикризового управління. Антикризові маркетингові стратегії. Особливості проведення інвестиційно-інноваційної політики підприємства в умовах кризи. EBITDA – практичний інструментарій інвесторів для оцінювання привабливості бізнесу Література: [1, с.159-209]; [2]; [3]; [5]; [12]; [9]; [13]; [6]; [19]; [30]	2
7	Тема 7. Антикризове управління персоналом організації. Система та принципи антикризового управління персоналом. Сучасні концепції лідерства. Характеристика антикризової корпоративної кадрової політики. Підходи до формування антикризової команди.	2

	Сучасні інструменти HR-менеджменту у системі антикризового управління персоналом. Антистресова підготовка персоналу. Література: [1, с. 209-231]; [2]; [6]; [5], [12]; [9]; [13]; [3]	
8	Тема 8. Управління фінансовим оздоровленням підприємства Економічна сутність санації підприємств, основна мета, завдання та принципи її здійснення. План санації підприємства. Етапи фінансового оздоровлення та рекомендації досягнення фінансової стабілізації організації Форми та менеджмент санації підприємств. Фінансові джерела санації підприємства. Реструктуризація боргів та обов'язків організації. Реструктуризація дебіторської та кредиторської заборгованостей. Програма антикризового фінансового оздоровлення організації. Сучасні підходи до управління фінансовим оздоровленням підприємства Література: [1, с.231-318], [4]; [2]; [10]; [12]; [15]; [11]; [19]; [31]	2
Разом за семестр:		16

Перелік оглядових лекцій для студентів заочної форми здобуття освіти

Номер лекції	Тема лекції	Кількість годин
1	Кризи у розвитку соціально-економічних систем макро- та мікро рівнів. Загальні основи антикризового управління та регулювання Література: [1, с.9-34, с.34-47, с.47-85], [2]; [3]; [5]; [4]; [6]; [12]; [20]	2
2	Діагностика та аналіз кризового стану організації Література: [1, с.85-129, с.105-129]; [4]; [2]; [3]; [8]; [12]; [18]; [19]	2
3	Антикризове управління та фінансове оздоровлення організації. Домінанти антикризового управління. Література: [1, с.159-209, с. 209-231]; [3]; [5]; [12]; [9]; [13]; [6]; [19]	2
Разом :		6

5.2 Зміст практичних занять

Перелік практичних занять для студентів денної форми здобуття освіти

№ Практичного заняття	Тема практичного заняття	Кількість годин
1	2	3
1	Кризи у розвитку соціально-економічних систем. Види та симптоми розпізнавання криз. Аналіз причин виникнення та наслідки кризи <i>Опитування з лекційного матеріалу. Оцінка поточної ситуації в компанії на предмет наявності кризових явищ; відповідно до методики Аргенті розрахунок агрегованого показника – А-рахунку організації для встановлення причин та прогнозування глибини й наслідків кризи підприємства, визначення шляхів виходу з неї.</i> Література: [1, с. 9-34], [2]; [3]; [5]; [4]; [12]; [6]; [28]; [29]	2
2	Криза організації: економічний зміст, причини виникнення, види та наслідки. <i>Опитування з лекційного матеріалу. Визначення «кризових точок» підприємства на основі моніторингу зовнішнього середовища та системного аналізу виявлення сигналів наростання загроз. Проведення</i>	2

	кількісного SWOT-аналізу для вироблення ринкової стратегії фірми з використанням стратегічного критерію кризостійкості організації. Література: [1, с. 34-47]; [2]; [3]; [4]; [5]; [12]; [8]; [6]	
3	Криза організації: економічний зміст, причини виникнення, види та наслідки <i>Інтегрально-бальна оцінка фінансової стійкості підприємства з визначенням рівня фінансового ризику підприємства на основі розрахунку фінансових показників.</i> Література: [1, с. 34-47]; [2]; [3]; [4]; [5]; [12]; [8]; [6].	2
4	Загальні основи антикризового управління та антикризового державного регулювання <i>Опитування з лекційного матеріалу. Ознайомлення з загальними положеннями Кодексу України з процедур банкрутства; визначення конкурсної майнової маси підприємства, проти якого порушена справа про банкрутство, для прийняття рішення щодо його ліквідації або реорганізації.</i> Література: [1, с. 47-85]; [2]; [3]; [4]; [5]; [7]; [9]; [12]; [20]	2
5	Загальні основи антикризового управління та антикризового державного регулювання <i>Розподіл майна збанкрутілого підприємства між кредиторами, дотримуючись установлені чинним законодавством черговості здійснення цієї операції.</i> Література: [1, с. 47-85]; [2]; [3]; [4]; [5]; [7]; [9]; [12]; [20]	2
6	Діагностика фінансово-економічного стану неплатоспроможних підприємств. Зарубіжні та вітчизняні методики прогнозування банкрутства <i>Опитування з лекційного матеріалу. Аналітична оцінка ймовірності банкрутства підприємства з використанням двофакторної моделі його прогнозування.</i> Література: [1, с. 85-129]; [4]; [2]; [3]; [8]; [12]; [18]; [19]	2
7	Діагностика фінансово-економічного стану неплатоспроможних підприємств. Зарубіжні та вітчизняні методики прогнозування банкрутства <i>Оцінка ймовірності банкрутства підприємства з використанням п'ятифакторної моделі його прогнозування.</i> Література: [1, с. 85-129]; [4]; [2]; [3]; [8]; [12]; [18]; [19]	2
8	Аналіз фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності організації <i>Опитування з лекційного матеріалу. Оцінка структури балансу. Оцінка фінансової стійкості підприємства.</i> Література: [1, с. 105-129]; [2]; [3]; [4, с. 129-135, с. 228-271]; [12]; [19]	2
9	Аналіз фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності організації <i>Експрес-діагностика схильності підприємства до банкрутства з використанням системи показників У. Бівера.</i> Література: [1, с. 105-129]; [2]; [3]; [4, с. 129-135, с. 228-271]; [5]; [19]	2
10	Аналіз фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності організації <i>Отримання навиків розрахунку об'ємних показників виробництва і реалізації продукції для визначення наявності або відсутності виробничої діяльності підприємства. Освоєння методики факторного аналізу витрат на виробництво та реалізацію продукції на основі показника витрат на одну гривню реалізованої продукції.</i> Література: [1, с. 105-129]; [2]; [3]; [4]; [5]; [12]	2

11	Домінанти антикризового управління: формування маркетингової стратегії, інвестиційно-інноваційна політика організації <i>Опитування з лекційного матеріалу. Аналіз показників маркетингової активності для оцінки ефективності маркетингової діяльності кризового підприємства та формування антикризової маркетингової стратегії.</i> Література: [1, с.159-209]; [2]; [3]; [5]; [12]; [9]; [13]; [6]; [19]; [30]	2
12	Домінанти антикризового управління: формування маркетингової стратегії, інвестиційно-інноваційна політика організації <i>Розв'язування задач щодо вибору антикризових інвестиційних рішень за критеріями оцінювання економічної ефективності інвестицій.</i> Література: [1, с.159-209]; [2]; [3]; [5]; [12]; [9]; [13]; [6]; [19]; [30]	2
13	Антикризове управління персоналом організації <i>Опитування з лекційного матеріалу. Набуття практичних навиків здійснення аналізу причин локальної кризи персоналу. Розв'язування задач щодо обґрунтування наслідків від скорочення чисельності персоналу.</i> Література [1, с. 209-231]; [2]; [6]; [5], [12]; [9]; [13]; [3]	2
14	Антикризове управління персоналом організації <i>Розв'язування задач щодо оцінювання економічної ефективності сучасних інструментів HR-менеджменту у системі антикризового управління персоналом, прийняття рішення про доцільність їх впровадження.</i> Література: [1, с. 209-231]; [2]; [6]; [5], [12]; [9]; [13]; [3]	2
15	Управління фінансовим оздоровленням підприємства <i>Опитування з лекційного матеріалу. Набуття практичних навиків проведення санаційного аудиту з метою ідентифікації кризового стану та визначення основних напрямків оздоровлення підприємства.</i> Література: [4, с.157-215]; [2]; [1, с.231-318]; [10]; [12]; [15]; [11]; [19]; [31]	2
16	Управління фінансовим оздоровленням підприємства <i>Складання плану фінансового оздоровлення (санації) організації на підставі висновків та рекомендацій санаційного аудиту з визначенням мети та формування стратегії фінансового оздоровлення підприємства</i> Література: [1, с.231-318]; [4]; [2]; [10]; [12]; [15]; [11]; [19]; [31]	2
17	Управління фінансовим оздоровленням підприємства <i>Освоєння прийомів групового аналізу ситуацій і розробки управлінських рішень з метою попередження банкрутства організації (підприємстві) або подолання кризових явищ в процесі проведення фінансового оздоровлення організації; розвиток навичок обґрунтування рішення з використанням типових схем антикризових управлінських впливів на окремі елементи бізнесів-процесів в організації. Ділова гра «Формування управлінських рішень для корегування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність організації (підприємства) в умовах кризи»</i> Література: [4, с.157-215]; [2]; [1, с.231-318]; [10]; [12]; [15]; [11]; [19]; [31]	4
Разом за семестр:		34

Перелік практичних занять для студентів заочної форми навчання

№ з/п	Тема практичного заняття	Кількість Годин
1	Діагностика фінансово-економічного стану неплатоспроможних підприємств. Зарубіжні та вітчизняні методики прогнозування банкрутства Література: [1, с.85-129]; [4]; [2]; [3]; [8]; [12]; [18]; [19]	2
2	Аналіз фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності організації Література: [1, с.105-129]; [2]; [3]; [4]; [5]; [12]; [19]	2
3	Домінанти антикризового управління: формування маркетингової стратегії, інвестиційно-інноваційна політика організації Література: [1, с.159-209]; [2]; [3]; [5]; [12]; [9]; [13]; [6]; [19]; [30]	2
4	Управління фінансовим оздоровленням підприємства Література: [4]; [2]; [1, с.231-318]; [10]; [12]; [15]; [11]; [19]; [31]	2
Разом:		8

5.3 Зміст самостійної (в т.ч. індивідуальної) роботи

Самостійна робота студентів усіх форм здобуття освіти полягає у систематичному опрацюванні програмного матеріалу з відповідних джерел інформації, підготовці до практичних занять, виконанні індивідуальних завдань, тестування з теоретичного матеріалу тощо. Студенти заочної форми здобуття освіти виконують ще й контрольну роботу. Вимоги до її виконання та варіанти визначаються методичними рекомендаціями до виконання контрольних робіт, які кожний здобувач вищої освіти отримує у викладача у період настановної сесії. Крім цього до послуг студентів сторінка навчальної дисципліни у Модульному середовищі для навчання, де розміщені Робоча програма дисципліни та необхідні документи з її навчально-методичного забезпечення.

Зміст самостійної роботи студентів денної форми навчання

Номер тижня	Зміст самостійної роботи	Кількість годин
1	Тема 1. Кризи в розвитку соціально–економічних систем <i>Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, підготовка до поточного контролю</i>	4
2	Література: [1, с.9-34], [2]; [3]; [5]; [4]; [12]; [6]	3
3	Тема 2. Криза організації: економічний зміст, види, причини виникнення та наслідки <i>Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, підготовка до поточного контролю</i>	4
4	Література: [1, с.34-47]; [2]; [3]; [4]; [5]; [12]; [8]; [6].	5
5	Тема 3. Загальні основи антикризового управління та антикризового державного регулювання <i>Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, підготовка до поточного контролю за темами 1-3</i>	4
6	Література: [1, с.47-85]; [2]; [3]; [4]; [5]; [7]; [9]; [12]; [20]	5

7	Тема 4. Діагностика фінансово-економічного стану неплатоспроможних підприємств. Зарубіжні та вітчизняні методики прогнозування банкрутства	4
8	<i>Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, підготовка до поточного контролю</i> Література: [1, с.85-129]; [4]; [2]; [3]; [8]; [12]; [18]; [19]	5
9	Тема 5. Аналіз фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності організації	4
10	<i>Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, підготовка до поточного контролю за темами 4- 5</i> Література: [1, с.105-129]; [2]; [3]; [4]; [5]; [12]; [19]	5
11	Тема 6. Домінанти антикризового управління: антикризовий маркетинг, інвестиційно-інноваційна політика в умовах кризи	4
12	<i>Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, підготовка до поточного контролю</i> Література: [1, с.159-209]; [2]; [3]; [5]; [12]; [9]; [13]; [6]; [19]	5
13	Тема 7. Антикризове управління персоналом організації	4
14	<i>Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, підготовка до поточного контролю</i> Література: [1, с. 209-231]; [2]; [6]; [5], [12]; [9]; [13]; [3].	5
15	Тема 8. Управління фінансовим оздоровленням підприємства	3
16	<i>Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, підготовка до поточного контролю за темами 6 – 8</i>	3
17	Література: [1, с.231-318]; [4]; [2]; [10]; [12]; [15]; [11]; [19]	3
	Разом за семестр:	70

На самостійне опрацювання студентів виносяться визначені у методичних рекомендаціях до вивчення дисципліни здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» питання з кожної теми . Керівництво самостійною роботою здійснюється викладачем згідно з розкладом консультацій у позаурочний час.

Вимоги до виконання контрольної роботи (для студентів заочної форми здобуття освіти) та індивідуального домашнього завдання (для студентів денної форми здобуття освіти) викладені в Модульному середовищі для навчання на сторінці навчальної дисципліни.

6 Технології та методи навчання

Процес навчання з дисципліни ґрунтується на використанні традиційних та сучасних технологій та методів навчання, зокрема: методи навчання за джерелом передачі і сприймання інформації (словесні (пояснення, дискусія, консультування), практичні (інструктування, розв'язування ситуаційних задач), наочні (демонстрування, ілюстрування, спостереження); за логікою передачі і сприймання навчальної інформації; за рівнем самостійності пізнавальної діяльності (методи проблемного викладу, частково пошукові, дослідницькі); методи стимулювання і мотивації учіння, інтерактивні; метод аналізу

конкретних ситуацій (case-study) з використанням технологій візуалізації, інформаційно-комунікаційних та технології дистанційного навчання (сервіс для проведення онлайн конференцій Zoom, Модульне середовище для навчання тощо) і мають за мету – отримання системних знань з об'єктивних закономірностей, умов, процесів і специфічних особливостей антикризового управління організацій, а також набуття навичок практичного виконання такого управління.

7 Методи контролю

Поточний контроль здійснюється під час практичних занять, а також у дні проведення контрольних заходів, встановлених робочою програмою і графіком освітнього процесу.

При цьому використовуються такі методи поточного контролю:

- усне опитування;
- тестовий контроль теоретичного матеріалу;
- оцінювання результатів роботи на практичних заняттях (розв'язування задач, участь у обговоренні ситуацій, самостійні роботи);
- оцінювання результатів виконання індивідуального домашнього завдання.

При виведенні підсумкової семестрової оцінки враховуються результати як поточного контролю, так і підсумкового контролю, який проводиться з усього матеріалу дисципліни за білетами, попередньо розробленими і затвердженими на засіданні кафедри. Здобувач вищої освіти, який набрав з будь-якого виду навчальної роботи, суму балів нижчу за 60 відсотків від максимального балу, не допускається до семестрового контролю, поки не виконає обсяг роботи, передбачений Робочою програмою. Здобувач вищої освіти, який набрав позитивний середньозважений бал (60 відсотків і більше від максимального балу) з усіх видів поточного контролю і не склав іспит, вважається таким, який має академічну заборгованість. Ліквідація академічної заборгованості із семестрового контролю здійснюється у період екзаменаційної сесії або за графіком, встановленим деканатом відповідно до «Положення про контроль і оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти у ХНУ». (<https://surl.li/mnycnd>)

8 Політика дисципліни

Політика навчальної дисципліни загалом визначається системою вимог до здобувача вищої освіти, що передбачені чинними положеннями Університету про організацію і навчально-методичне забезпечення освітнього процесу. Зокрема, проходження інструктажу з техніки безпеки; відвідування занять з дисципліни є обов'язковим. За об'єктивних причин (підтверджених документально) теоретичне навчання за погодженням із лектором може відбуватись в індивідуальному режимі. Успішне опанування дисципліни і формування фахових компетентностей і програмних результатів навчання передбачає необхідність підготовки до практичних занять (вивчення теоретичного матеріалу з теми, активно працювати на занятті, розв'язувати задачі, брати участь у дискусіях щодо прийнятих рішень при виконанні здобувачами задач).

Здобувачі вищої освіти зобов'язані дотримуватися термінів виконання усіх видів робіт у встановлені терміни, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни. Пропущене практичне заняття здобувач зобов'язаний відпрацювати у встановлений викладачем термін, але не пізніше, ніж за два тижні до кінця теоретичних занять у семестрі.

Засвоєння студентом теоретичного матеріалу з дисципліни оцінюється за результатами опитування під час практичних занять та проходження тестового контролю.

Здобувач вищої освіти, виконуючи самостійну роботу з дисципліни, має дотримуватися політики доброчесності (заборонені списування, підказки, плагіат, використання штучного інтелекту (без вірного цитування)). У разі порушення політики академічної доброчесності в будь-яких видах навчальної роботи здобувач вищої освіти отримує незадовільну оцінку і має повторно виконати завдання з відповідної теми (виду

роботи), що передбачені робочою програмою. Будь-які форми порушення академічної доброчесності під час вивчення навчальної дисципліни не допускаються та не толеруються.

У межах вивчення навчальної дисципліни здобувачам вищої освіти передбачено визнання і зарахування результатів навчання, набутих шляхом неформальної освіти, що розміщені на доступних платформах (<https://7eminar.ua/>, <https://seminar.expertus.com.ua/>, <https://sys2biz.com.ua/seminars/>, <https://finacademy.net/ua/webinars>), які сприяють формування компетентностей і поглибленню результатів навчання, визначених робочою програмою дисципліни, або забезпечують вивчення відповідної теми та/або виду робіт з програми навчальної дисципліни (детальніше у Положенні про порядок визнання та зарахування результатів навчання здобувачів вищої освіти у ХНУ (<https://surl.li/vbyhhy>)).

9 Оцінювання результатів навчання студентів у семестрі

Оцінювання академічних досягнень здобувача вищої освіти здійснюється відповідно до «Положення про контроль і оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти у ХНУ». При поточному оцінюванні виконаної здобувачем роботи з кожної структурної одиниці і отриманих ним результатів викладач виставляє йому певну кількість балів із призначених робочою програмою для цього виду роботи. При цьому кожна структурна одиниця (робота) може бути зарахована, якщо здобувач набрав не менше 60 відсотків (мінімальний рівень для позитивної оцінки) від максимально можливої суми балів, призначеної структурній одиниці.

Будь-які форми порушення академічної доброчесності не допускаються та не толеруються.

Отриманий здобувачем бал за зарахований вид навчальної роботи (структурну одиницю) після її оцінювання викладач виставляє в електронному журналі обліку успішності здобувачів вищої освіти. За умови виконання усіх видів навчальної роботи за результатами поточного контролю протягом вивчення навчальної дисципліни, встановлених її Робочою програмою, здобувач денної форми здобуття освіти з навчальної дисципліни, підсумковим контролем для якої є іспит, може набрати до 60 балів (здобувач заочної форми – до 50 балів). Позитивну підсумкову оцінку здобувач може отримати, якщо за результатами поточного та підсумкового контрольів набере від 60 до 100 балів. Семестрова підсумкова оцінка розраховується в автоматизованому режимі в інформаційній підсистемі «Електронний журнал» (ІС «Електронний університет») і відповідно до накопиченої суми балів визначається оцінка за інституційною шкалою та шкалою ЄКТС (див. таблицю Співвідношення інституційної шкали оцінювання і шкали оцінювання ЄКТС), яка заноситься в екзаменаційну відомість, а також до Індивідуального навчального плану здобувача вищої освіти.

Структурування дисципліни за видами навчальної роботи і оцінювання результатів навчання студентів *денної* форми здобуття освіти у 5 семестрі

Аудиторна робота									Самостійна робота			Семестро-вий контроль	Разом	
Практичні заняття (мінімум – 9 контрольних точок)									Тестовий контроль:			ІДЗ*	залік	
1-2	3-4	5	6	7-8	9-10	11-12	13-14	15-17	T*1-3	T*4-5	T*6-8			
Кількість балів за вид навчальної роботи (мінімум-максимум)														
3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	6-10	6-10	6-10	15-25	За рейтингом	60-100**
27-45									18-30			15-25		

Примітка: T* – тема навчальної дисципліни;

****За набрану з будь-якого виду навчальної роботи з дисципліни кількість балів, нижче встановленого мінімуму, здобувач отримує незадовільну оцінку і має її перездати у встановлений викладачем (деканом) термін. Інституційна оцінка встановлюється відповідно до таблиці «Співвідношення інституційної шкали оцінювання і шкали оцінювання ЄКТС».**

Структурування дисципліни за видами навчальної роботи і оцінювання результатів навчання студентів заочної форми здобуття освіти

Аудиторна робота		Самостійна, індивідуальна робота					Семестровий контроль	Разом
Практичне заняття		Контрольна робота		Тестовий контроль			Залік	
1 – 2	3 - 4	Якість виконання	Захист роботи	T1-T3	T4-T5	T6-T8		
Кількість балів за кожний вид навчальної роботи (мінімум-максимум)								
9-15	9-15	15-25	9-15	6-10	6-10	6-10	За рейтингом	60-100
18-30		24-40		18-30				

Оцінювання якості виконання контрольної роботи студентами заочної форми здобуття освіти

Контрольна робота передбачає виконання трьох завдань: одного теоретичного та двох практичних. Зміст завдань наведено в методичних рекомендаціях до виконання контрольної роботи. При оцінюванні контрольної роботи враховуються якість її виконання та захист, кожен з цих показників оцінюються максимально: теоретичне питання – 5 балами, практичне завдання №1 - 5 балами, практичне завдання №2 – 10 балами загальна максимальна сума балів становить 20. Критерії оцінювання контрольної роботи:

Таблиця – Розподіл балів між завданнями контрольної роботи здобувача вищої освіти

Види завдань	Для кожного окремого виду завдань		
	Мінімальний (достатній) бал	Потенційні позитивні бали* (середній бал)	Максимальний (високий) бал
Теоретичне питання № 1	3	4	5
Теоретичне питання № 2	3	4	5
Практичне завдання	6	8	10
Всього балів	12		20

Примітка. *Позитивний бал за контрольну роботу, відмінний від мінімального (12 балів) та максимального (20 балів), знаходиться в межах 13-19 балів та розраховується як сума балів за усі структурні елементи (завдання) контрольної роботи.

Кожне завдання контрольної роботи здобувача вищої освіти оцінюється з використанням нижченаведених у таблиці критеріїв оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти (щодо визначення достатнього, середнього та високого рівня досягнення здобувачем запланованих ПРН та сформованих компетентностей).

Оцінювання на практичних заняттях

Оцінка, яка виставляється за практичне заняття, складається з таких елементів: усне опитування студентів на знання теоретичного матеріалу з теми; вільне володіння студентом спеціальною термінологією і уміння професійно обґрунтувати прийняті рішення при розв'язуванні задач; результати самостійних робіт.

При оцінюванні результатів навчання здобувачів вищої освіти на практичних заняттях викладач користується наведеними нижче критеріями:

Таблиця – Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти

Оцінка та рівень досягнення здобувачем запланованих ПРН та сформованих компетентностей	Узагальнений зміст критерія оцінювання
Відмінно (високий)	Здобувач вищої освіти глибоко і у повному обсязі опанував зміст навчального матеріалу, легко в ньому орієнтується і вміло використовує понятійний апарат; уміє пов'язувати теорію з практикою, вирішувати практичні завдання, впевнено висловлювати і обґрунтовувати свої судження. Відмінна оцінка передбачає логічний виклад відповіді мовою викладання (в усній або у письмовій формі), демонструє якісне оформлення завдань. Здобувач не вагається при видозміні запитання, вміє робити детальні та узагальнюючі висновки, демонструє практичні навички з вирішення фахових завдань. При відповіді допустив дві–три несуттєві <i>похибки</i> .
Добре (середній)	Здобувач вищої освіти виявив повне засвоєння навчального матеріалу, володіє понятійним апаратом, орієнтується у вивченому матеріалі; свідомо використовує теоретичні знання для вирішення практичних задач; виклад відповіді грамотний, але у змісті і формі відповіді можуть мати місце окремі неточності, нечіткі формулювання правил, закономірностей тощо. Відповідь здобувача вищої освіти будується на основі самостійного мислення. Здобувач вищої освіти у відповіді допустив дві–три <i>несуттєві помилки</i> .
Задовільно (достатній)	Здобувач вищої освіти виявив знання основного програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання та практичної діяльності за професією, справляється з виконанням практичних завдань, передбачених програмою. Як правило, відповідь здобувача вищої освіти будується на рівні репродуктивного мислення, здобувач вищої освіти має слабкі знання структури навчальної дисципліни, допускає неточності і <i>суттєві помилки</i> у відповіді, вагається при відповіді на видозмінене запитання. Разом з тим, набув навичок, необхідних для виконання нескладних практичних завдань, які відповідають мінімальним критеріям оцінювання і володіє знаннями, що дозволяють йому під керівництвом викладача усунути неточності у відповіді.
Незадовільно (недостатній)	Здобувач вищої освіти виявив розрізнені, безсистемні знання, не вміє виділяти головне і другорядне, допускається помилок у визначенні понять, перекручує їх зміст, хаотично і невпевнено викладає матеріал, не може використовувати знання при вирішенні практичних завдань. Як правило, оцінка «незадовільно» виставляється здобувачеві вищої освіти, який не може продовжити навчання без додаткової роботи з вивчення навчальної дисципліни.

ІДЗ здобувача вищої освіти оцінюється аналогічно з використанням вищенаведених у таблиці критеріїв оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти (мінімальний позитивний бал – 15 балів, максимальний – 25 балів). При підготовці тез доповідей на конференцію у якості ІДЗ здобувач вищої освіти отримує максимальний бал (25) за його виконання.

Оцінювання результатів тестового контролю

Кожен з тестів, передбачених робочою програмою, складається із 20 тестових завдань. Максимальна сума балів, яку може набрати студент за результатами тестування, складає 5.

Відповідно до таблиці структурування видів робіт за тематичний контроль здобувач залежно від кількості правильних відповідей може отримати від 6 до 10 балів:

Таблиця – Розподіл балів в залежності від наданих правильних відповідей на тестові завдання (для денної форми навчання)

Кількість правильних відповідей	1–11	12–13	14	15–16	17	18-20
Відсоток правильних відповідей	0-59	60-75	62-72	73-82	83-89	90-100
Кількість балів	-	6	7	8	9	10

Відповідно до таблиці структурування видів робіт за тестовий контроль здобувач заочної форми залежно від кількості правильних відповідей може отримати від 6 до 10 балів:

Таблиця – Розподіл балів залежно від наданих правильних відповідей на тестові завдання контролю (для заочної форми навчання)

Кількість правильних відповідей	1–11	12–13	14	15–16	17	18-20
Відсоток правильних відповідей	0-59	60-75	62-72	73-82	83-89	90-100
Кількість балів	-	6	7	8	9	10

На тестування відводиться 25 хвилин. Правильні відповіді студент записує у талоні відповідей. Студент може також пройти тестування і в онлайн режимі у Модульному середовищі для навчання на сторінці навчальної дисципліни. Тестування здобувачів вищої освіти у Модульному середовищі для навчання автоматично оцінюються за критеріями, наведеними у таблиці вище.

При отриманні негативної оцінки тест слід перездати до терміну наступного контролю.

Оцінювання результатів підсумкового семестрового контролю (іспит)

Освітня програма передбачає підсумковий семестровий контроль з дисципліни у формі іспиту, завданням якого є системне й об'єктивне оцінювання як теоретичної, так і практичної підготовки здобувача з навчальної дисципліни. Складання іспиту відбувається за попередньо розробленими і затвердженими на засіданні кафедри білетами. Відповідно до цього в екзаменаційному білеті пропонується поєднання питань як теоретичного (в т.ч. у тестовій формі), так і практичного характеру.

Таблиця – Оцінювання результатів підсумкового семестрового контролю здобувачів денної форми навчання (40 балів для підсумкового контролю)

Види завдань	Для кожного окремого виду завдань		
	Мінімальний (достатній) бал (задовільно)	Потенційні позитивні бали* (середній бал) (добре)	Максимальний (високий) бал (відмінно)
Теоретичне питання № 1	6	8	10
Теоретичне питання № 2	6	8	10
Практичне завдання	12	16	20

Разом:	24	32	40
---------------	-----------	-----------	-----------

Примітка. *Позитивний бал за іспит, відмінний від мінімального (24 бали) та максимального (40 балів), знаходиться в межах 25-39 балів та розраховується як сума балів за усі структурні елементи (завдання) іспиту.

Таблиця – Оцінювання результатів підсумкового семестрового контролю здобувачів заочної форми навчання (50 балів для підсумкового контролю)

Види завдань	Для кожного окремого виду завдань		
	Мінімальний (достатній) бал (задовільно)	Потенційні позитивні бали* (середній бал) (добре)	Максимальний (високий) бал (відмінно)
Теоретичне питання № 1	6	10	15
Теоретичне питання № 2	6	10	15
Практичне завдання	8	14	20
Разом:	30	34	50

Примітка. *Позитивний бал за іспит, відмінний від мінімального (30 балів) та максимального (50 балів), знаходиться в межах 31-49 балів та розраховується як сума балів за усі структурні елементи (завдання) іспиту.

Для кожного окремого виду завдань підсумкового семестрового контролю застосовуються критерії оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти, наведені вище (Таблиця – Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти).

Таблиця – Співвідношення інституційної шкали оцінювання і шкали оцінювання ЄКТС

Оцінка ЄКТС	Рейтингова шкала балів	Інституційна шкала (Опис рівня досягнення здобувачем вищої освіти запланованих результатів навчання з навчальної дисципліни)	
		Залік	Іспит/диференційований залік
A	90-100	Зараховано	Відмінно/Excellent – високий рівень досягнення запланованих результатів навчання з навчальної дисципліни, що свідчить про безумовну готовність здобувача до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом
B	83-89		Добре/Good – середній (максимально достатній) рівень досягнення запланованих результатів навчання з навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом
C	73-82		Задовільно/Satisfactory – Наявні мінімально достатні для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом результати навчання з навчальної дисципліни
D	66-72		
E	60-65		
FX	40-59	Незараховано	Незадовільно/Fail – Низка запланованих результатів навчання з навчальної дисципліни відсутня. Рівень набутих результатів навчання є недостатнім для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом
F	0-39		Незадовільно/Fail – Результати навчання відсутні

Залік з дисципліни виставляється, якщо здобувач вищої освіти успішно виконав індивідуальний навчальний план з дисципліни, досяг мінімального порогового рівня балів, а загальна сума балів, яку він набрав за результатами поточного контролю з освітнього компонента, знаходиться у межах від 60 до 100 балів. Виставлення підсумкової оцінки здобувачеві вищої освіти, який набрав необхідну суму балів, здійснюється, як правило, на останньому занятті викладачем, який їх проводив.

10 Питання для самоконтролю результатів навчання

1. Загальні поняття про кризу та кризові явища.
2. Причини виникнення кризи. Наслідки кризи. Види криз.
3. Криза організації: її види, фази та наслідки.
4. Криза стратегії, криза прибутковості, криза ліквідності.
5. Сутність фінансової кризи організації.
6. Класифікація факторів, що впливають на кризовий стан організації.
7. Екзогенні фактори впливу на кризовий стан організації.
8. Ендогенні фактори впливу на кризовий стан організації.
9. Банкрутство організації: його види, цілі та наслідки.
10. Сутність, зміст та завдання антикризового управління.
11. Сутність та цілі антикризового управління.
12. Структурні елементи антикризового управління. Особливості реалізації функцій антикризового управління:
13. Етапи становлення інституту банкрутства в Україні.
14. Закон України «Про банкрутство» (1992 р), основні положення та недоліки.
15. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (1999р), основні положення та відмінності.
16. Процес провадження справи про банкрутство.
17. Реорганізаційні та ліквідаційні процедури, що застосовуються до підприємств банкрутів.
18. Реорганізаційні процедури, що застосовуються до підприємств банкрутів: зовнішнє управління майном підприємства-боржника, досудова санація, спостереження.
19. Ліквідаційні процедури, що застосовуються до підприємств банкрутів: примусова ліквідація підприємства-боржника та добровільна ліквідація.
20. Конкурсне виробництво, конкурсна маса, мирова угода.
21. Основні форми санації підприємства: спрямовані на рефінансування боргу та реструктуризацію підприємства.
22. Основні напрями державного антикризового регулювання діяльності організацій.
23. Сутність та мета діагностики банкрутства.
24. Експрес-діагностика схильності підприємства до банкрутства, аналіз зарубіжних методів.
25. Вітчизняні методи діагностики банкрутства підприємств.
26. Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства: аналіз стану виробництва та реалізації продукції; аналіз складу та структури продукції, що випускається.
27. Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства: аналіз конкурентоспроможності продукції; оцінка виробничого потенціалу підприємства; аналіз стану та використання необоротних та оборотних активів.
28. Діагностика фінансового стану підприємства: аналіз прибутку; аналіз показників рентабельності.
29. Аналіз фінансової стійкості підприємства.
30. Аналіз діяльності підприємства на основі вартісного підходу.
31. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.
32. Оцінка рівня пропорційності виробництва. Інтегральний коефіцієнт пропорційності.
33. Аналіз грошових потоків підприємства за напрямками надходження та відтоку.
34. Аналіз структури заборгованості по видах, по термінам утворення. Оцінка стану дебіторської та кредиторської заборгованості.
35. Оцінка вартості майна підприємства.

36. Загальна характеристика методів оцінки вартості майна підприємства: витратний, дохідний, ринковий.
37. Цілі, функції та принципи маркетингу в антикризовому управлінні. Маркетингова антикризова стратегія і тактика.
38. Інновації в антикризовому управлінні.
39. Підходи до розробки інвестиційної стратегії в антикризовому управлінні
40. Базові правила прийняття інвестиційних рішень в антикризовому управлінні.
41. Методологія оцінки інвестицій. Критерії розрахунку економічної оцінки інвестицій.
42. Інвестиційна політика в процесі санації.
43. Система антикризового управління персоналом. Основні принципи управління персоналом кризового підприємства.
44. Соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом кризового підприємства.
45. Характер конфліктів, що виникають на кризовому підприємстві і типи поведінки антикризового управляючого.
46. Типи кадрової політики в умовах кризи підприємств.
47. Раціональна кадрова політика в умовах системної кризи.
48. Задачі кадрового менеджменту в кризових ситуаціях. Формування системи оперативних кризових груп.
49. Етапи та методи можливої стабілізації фінансового стану організації.
50. Типові варіанти управлінських дій з метою фінансового оздоровлення діяльності організацій.
51. Реструктуризація та санація як способи подолання кризових явищ на підприємстві.
52. Поняття реорганізації, реформування та реструктуризації підприємств.
53. Розробка програми реструктуризації та її реалізація.
54. Реструктуризація боргів та обов'язків організації. Реструктуризація дебіторської та кредиторської заборгованості.
55. Фінансові джерела санації підприємства.
56. Програма антикризового фінансового оздоровлення організації.

11 Навчально-методичне забезпечення

Освітній процес з дисципліни «Антикризове управління» забезпечений необхідними навчально-методичною літературою. Зокрема, викладачами кафедри підготовлені:

1. Курс «Антикризове управління». <https://msn.khmnmu.edu.ua/course/view.php?id=1023>
2. Антикризове управління. Методичні рекомендації та настанови до вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» / Н.М.Тюріна, І.В.Грабовська. - Хмельницький: ХНУ, 2022. – 364 с. .-Режим доступу: http://lib.khmnmu.edu.ua/EL_LIBRARY/vidavn/metod/mtd2022_1e/26/index.pdf
3. Роздатковий матеріал для проведення практичних занять

12 Матеріально-технічне та програмне забезпечення дисципліни (за потреби)

Інформаційна та комп'ютерна підтримка: ПК, планшет, смартфон або інший мобільний пристрій, проєктор. Програмне забезпечення: програми Microsoft Office або аналогічні, доступ до мережі Інтернет, робота з презентаціями.

Вивчення навчальної дисципліни не потребує використання спеціального програмного прикладного забезпечення, крім загальноновживаних програм і операційних систем.

13 Рекомендована література

Основна

- 1.Тюріна Н.М., Карвацька Н.С., Грабовська І.В. Антикризове управління: Навч. посібник. – К.: «Центр учбової літератури», 2017. – 448 с. Доступ до ресурсу: <http://surl.li/sxsqo>
- 2.Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. – К.: Кондор, 2020. – 394 с.- Режим доступу: <http://surl.li/sxsrb>
3. Скібіцька Л., Матвеев В., Щелкунов В., Подреза С.. Антикризівий менеджмент: Навч. посібник. – К.: «Центр учбової літератури», 2017. – 584 с. Доступ до ресурсу: <http://surl.li/sxsuj>
4. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник / В.І. Борзенко – Х.: Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с. – Режим доступу: <http://surl.li/syjh>

Додаткова

5. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник / І.О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
6. Гомонай-Стрижко М.В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій / М.В. Гомонай-Стрижко, В.В. Якімцов. – Львів, 2013. – 108с.
- 7.Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для сам ост. вивч. дисц. / Т.Є. Пенкіна, З.Є. Шершньова, А.Є. Черпак, С.В. Оборська. – 2-ге вид. перероб. І доп. – К. : КНЕУ, 2014 – 114 с.
8. Антикризівий менеджмент: навч.посіб. / Л.І.Скібіцька, В.В.Матвеев, В.І.Щелкунов, С.М.Подреза .-К.: Центр учбової літератури, 2014 .- 588с. -Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/1377974/>
9. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. – Суми : Сумський державний університет, 2014. – 457 с.-Режим доступу: <https://ua1lib.org/book/3064560/a6d54a?id=3064560&secret=a6d54a>
10. Управління фінансовою санацією підприємства.: Підручник. / Т. А.Говорушко, І. В. Дем'яненко, К. В. Багацька [та ін.] за заг. ред. Т. А. Говорушко – К. : Центр учбової літератури», 2013. – 400 с.-Режим доступу: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21579/1/Upravlinna_fin_sanacieu_our.pdf
11. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: опорний конспект лекцій / Л. О. Лігоненко, О. О. Хіленко. – К. : КНТЕУ, 2013. – 192 с.
- 12.Антикризове управління підприємством: навчальний посібник/ [Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А.] ; Видавництво «Магнолія 2006»,2013. – 283 с.-Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26534/1/Portna_Antykryzove_upravlinnia_pidpriemstvom_2013.pdf
13. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління: монографія / О.І. Линник, Р.Ф. Смоловик, І.А. Юр'єва. – Харків: НТУ «ХП», 2013. – 543 с
14. Продіус І. П.Санаційний аудит та банкрутство підприємств [Електронний ресурс] /І. П. Продіус, Н. М. Доба. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Popu/2000_3/7_17.htm.10
15. Комарницький І.Ф. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. / І.Ф. Комарницький, Ю.О. Терлецька. – Чернівці: ЧНУ, 2010. – 243 с
16. Lockwood, N. R. Crisis Management in Today's Business Environment : HR's Strategic Role. SHRMResearchQuarterly. 2005. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/ documents/ 1205rquartpdf.pdf>
17. Ronez, M. HR – Human Resource Contribution to Crisis Management. AsiaRiskManagementInstitute. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.arimi.org/hr_contribution_to_crisis_management

18. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development // Journal of Management. 2017. № 43 (6). P. 1661–1692.-Режим доступу: <http://surl.li/syjmz>

19. Кодекс України з процедур банкрутства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>

20. MODERN MANAGEMENT TOOLS IN THE LATEST MODELS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT: Monograph Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2023. ISBN 978-83-966547-1-7. 4.4. Controlling in the anti-crisis management system of the enterprise (Tiurina Nila). s.294-314, URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/27646>

21. ТЮРІНА, Н., НАЗАРЧУК, Т., & ГУРНИЦЬКИЙ, О. (2023). АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 314(1), 7-14. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-1>

22. ТЮРІНА Н. М., НАЗАРЧУК Т. В., ГУРНИЦЬКИЙ О. М. РЕАЛІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ КООРДИНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ. УКРАЇНСЬКИЙ ЖУРНАЛ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ТЕХНІКИ. 2022. ТОМ 7. № 4., С.63-68 [HTTPS://DOI.ORG/10.36887/2415-8453-2022-4-8](https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-8)

23. Tiurina, Kuzminov, Nazarchuk. Application of Innovations in Technical and Technological Updating of Ensuring the Security of Employees Databases of Engineering Enterprises: A Parallel-Vertical Approach to Optimizing Personnel Management. (2024). *International Journal of Religion*, 5(9), 1047-1061. <https://ijor.co.uk/ijor/article/view/5064>

24. ТЮРІНА, Н., НАЗАРЧУК, Т., ГУРНИЦЬКИЙ, О., & БАКАЙ, А. (2024). ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (4), 264–272. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-35>

25. ТЮРІНА, Н., НАЗАРЧУК, Т., Гурницький, О., & Ковальчук, В. (2024). БРЕНД-КОМУНІКАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КОМПАНІЙ. *Innovation and Sustainability*, (3), 118–127. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.118.127>

26. Тюріна Н.М., Шатайло О.А. ОЦІНЮВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ, Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор» с.102-110 <https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-18>

27. Тюріна, Н. М., Карвацка, Н. С., & Назарчук, Т. В. (2021). Оцінка соціально-економічних результатів управління економікою України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 5(1), 28-35. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-5](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-5)

28. ТЮРІНА, Н., НАЗАРЧУК, Т., КАРВАЦКА, Н., & ГУРНИЦЬКИЙ, О. (2023). ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ УКРАЇНИ ТА ПРІОРИТЕТИ ЇЇ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ. *Development Service Industry Management*, (3), 148–153. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(23))

29. ТЮРІНА, Н., НАЗАРЧУК, Т., & ГУРНИЦЬКИЙ, О. (2024). ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПРАКТИЧНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ . *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (1), 56–62. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>

30. ТЮРІНА, Н., НАЗАРЧУК, Т., ГУРНИЦЬКИЙ, О., & АНТОНЧИК, О. (2025). ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 26-34. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-3>

14 Інформаційні ресурси

1. Модульне середовище для навчання. URL: <https://msn.khmnu.edu.ua/course/view.php?id=1023>

2. Електронна бібліотека університету . URL: http://lib.khmnu.edu.ua/asp/php_f/p1age_lib.php .

3. Інституційний репозитарій ХНУ. [Електронний ресурс]. Доступ до ресурсу: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/?locale=uk>

Опис дисципліни
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
Назва дисципліни

Тип дисципліни	Обов'язкова практичної підготовки
Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Мова викладання	Українська
Семестр	П'ятий
Кількість встановлених кредитів ЄКТС	5
Форми навчання, для яких викладається дисципліна	Денна/заочна

Результати навчання. Студент, який успішно завершив вивчення дисципліни, повинен: *демонструвати* навички виявлення проблем у розвитку соціально-економічних систем макро- і мікро- рівня в умовах дій криз та *обґрунтовувати* управлінські рішення щодо їх виду, чинників впливу, наслідків дії та шляхів подолання; *демонструвати знання* особливостей та відмінностей антикризового управління від традиційних методів управління, трансформацій функцій менеджменту в кризових умовах, механізму та принципів побудови антикризового управління на підприємстві, загальних основ та правового забезпечення державного антикризового регулювання; *оцінювати* правові, соціально-економічні наслідки функціонування підприємства в умовах кризи; *демонструвати навички аналізу ситуації* неплатоспроможних підприємств, *діагностувати* можливе їх банкрутство та *здійснювати* комунікації в управлінській сфері діяльності; *використовувати* звітність підприємства для виконання аналізу фінансово-економічної, операційної і управлінської діяльності, *обґрунтовувати* аналітичні висновки щодо фінансового стану, виду кризи та причин її виникнення; *формувати* систему антикризового управління персоналом, *антикризову команду* та *обґрунтувати* інструменти мотивування персоналу в умовах кризи; *застосовувати* методи антикризового управління для формування маркетингової стратегії та інноваційно-інвестиційної політики організації в умовах кризи; *розробляти* структуру та зміст антикризової програми, план фінансового оздоровлення (санації) організації та *виконувати* менеджмент санації.

Пререквізити – Макроекономіка, мікроекономіка, Вища та прикладна математика, економіка суб'єктів підприємницької діяльності, Бухгалтерський облік та оподаткування, Менеджмент.

Постреквізити – Діагностика підприємницької діяльності, Інновації та інноваційне підприємництво, Виробнича практика.

Запланована навчальна діяльність*: Мінімальний обсяг навчальних занять в одному кредиті ЄКТС навчальної дисципліни для *першого* (бакалаврського) рівня вищої освіти за денною формою здобуття освіти становить 10 годин; для заочної форми – 2–3 години на 1 кредит ЄКТС.

Зміст навчальної дисципліни. Кризи у розвитку соціально-економічних систем. Криза організації: економічний зміст, причини виникнення, види та наслідки. Загальні основи антикризового управління та антикризового державного регулювання. Діагностика фінансово-економічного стану неплатоспроможних підприємств. Зарубіжні та вітчизняні методики прогнозування банкрутства. Аналіз фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності організації. Домінанти антикризового управління: антикризовий маркетинг, інвестиційно-інноваційна політика в умовах кризи. Антикризове управління персоналом організації. Управління фінансовим оздоровленням підприємства.

Форми (методи) навчання: лекції (з використанням методів проблемного навчання і візуалізації); практичні заняття (з використанням комп'ютерного забезпечення, тренінгів, дискусій, кейсів, ділових ігор, практикумів), самостійна робота (індивідуальні завдання)

Форми оцінювання результатів навчання: усне, письмове опитування, виконання контрольних робіт, презентація результатів виконання індивідуальних завдань; тестування у модульному середовищі.

Вид семестрового контролю: іспит

Навчальні ресурси:

1. Тюріна Н.М., Карвацька Н.С., Грабовська І.В. Антикризове управління: Навч. посібник. – К.: «Центр учбової літератури», 2017. – 448 с. Доступ до ресурсу: <http://surl.li/sxsqo>
2. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. – К.: Кондор, 2020. – 394 с.- Режим доступу: <http://surl.li/sxsrb>
3. Скібіцька Л., Матвеев В., Щелкунов В., Подреза С.. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – К.: «Центр учбової літератури», 2017. – 584 с. Доступ до ресурсу: <http://surl.li/sxsuj>
4. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник / В.І. Борзенко – Х.: Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с. – Режим доступу: <http://surl.li/syjh>
5. Антикризове управління. Методичні рекомендації та настанови до вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» / Н.М.Тюріна, І.В.Грабовська. - Хмельницький: ХНУ, 2022. – 364 с. -Режим доступу: http://lib.khmn.edu.ua/EL_LIBRARY/vidavn/metod/mtd2022_1e/26/index.pdf
6. Модульне середовище для навчання MOODLE. URL: <https://msn.khmn.edu.ua/course/view.php?id=1023>
6. Електронна бібліотека. URL: http://lib.khmn.edu.ua/asp/php_f/p1age_lib.php.

Викладачі: канд. екон. наук, проф. Тюріна Н.М., старший викладач Грабовська І.В.