

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної форми
здобуття освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за
спеціальністю 073 «Менеджмент»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Г. О. Дорошенко – доктор економічних наук, професор, директор ННІ економіки і менеджменту Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

О. О. Нестеренко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 8 від 21 травня 2026 року)*

Антикризовий менеджмент : методичні рекомендації до практичних занять
А 72 для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної форми
здобуття освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю
073 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. А. П. Грінько, О. А. Фрідман. –
Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 26 с.)

Методичні рекомендації до практичних занять розкривають питання, пов'язані з вивченням курсу «Антикризовий менеджмент». За програмою навчальної дисципліни методичні рекомендації містять перелік лекційних тем, інструктивно-методичні матеріали до проведення семінарських занять, критерії оцінювання проміжного та підсумкового контролю, схему нарахування балів, шкалу оцінювання, рекомендовану літературу.

Методичне видання розраховано на здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

УДК 005.334

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2026

© Грінько А. П., Фрідман О. А., уклад., 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Програма навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент».....	6
Інструктивно-методичні матеріали до семінарських занять з дисципліни «Антикризовий менеджмент».....	12
Методи навчання.....	15
Методи контролю.....	17
Схема нарахування балів.....	17
Шкала оцінювання	20
Перелік питань для проведення підсумкового контролю.....	20
Зразок екзаменаційного завдання з дисципліни «Антикризовий менеджмент».....	22
Рекомендована література.....	24

ВСТУП

Проблеми управління мають особливе значення в зв'язку з наявним процесом подолання економічної і управлінської криз. Підприємства здійснюють свою діяльність в умовах постійно мінливої економічної обстановки, в надзвичайно нестабільних інституційних умовах, що посилюються наростаючими економічними проблемами. Для виживання підприємств на сучасному етапі розвитку економіки у рівній мірі значущими є їх положення на ринку, інвестиційна активність, розвиток людських ресурсів, якість праці, фінансові результати. Зовнішнє середовище змінюється і підприємства не завжди можуть адекватно реагувати на ці зміни, вибрати найбільш оптимальну стратегію розвитку, оцінити альтернативні проекти діяльності, використовувати сучасну інформаційну систему, що веде до банкрутства і зростання числа збиткових підприємств.

Світовий досвід розвитку менеджменту свідчить про те, що в цілому проблема ефективного антикризового управління на підприємствах складна в практичному відношенні і вимагає серйозного опрацювання в теоретичному і методичному плані. Антикризовий менеджмент включає комплекс методів, застосовуваних у різних функціональних підсистемах менеджменту. Соціальні технології, методи економічного аналізу, прогнозування, розробка складних інвестиційних проектів і антикризових програм, планів реструктуризації та реорганізації – застосовуються в комплексі для своєчасного попередження і подолання криз.

Мета вивчення навчальної дисципліни " Антикризовий менеджмент ":

- формування у студентів знань, навичок та компетентностей, необхідних для ефективного управління організацією в умовах кризи на різних стадіях розвитку кризових процесів;
- вивчення причин і факторів, що призводять до кризових ситуацій,
- вивчення методів діагностики та прогнозування криз, стратегій і тактик виходу з кризи.

Основні завдання вивчення дисципліни " Антикризовий менеджмент " полягають в опануванні теоретичних засад та категорійного апарату курсу; осмисленні основ управління підприємством в кризових і передкризових ситуаціях, механізмів виявлення кризи і кризового стану підприємства, практичних методів оцінки і діагностування кризи та розробки заходів щодо їх нейтралізації, вивчення підходів і методів антикризового управління з урахуванням передового досвіду, формування навичок щодо фінансово-економічного обґрунтування окремих антикризових заходів, організації контролю реалізації антикризової програми..

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути таких компетентностей:

- Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.
- Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
- Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- Здатність визначати та описувати характеристики організації.
- Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
- Здатність визначати перспективи розвитку організації.
- Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
- Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
- Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
- Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Розділ 1. Теоретичні основи антикризового менеджменту

Тема 1. Типологія кризових ситуацій

Основні ознаки, різновиди та причини виникнення кризи підприємства. Характеристика криз в організації. Виникнення кризових ситуацій та локальних криз. Поняття нормальної та кризової ситуації. Розвиток кризової ситуації та формування локальної кризи. Механізми взаємозв'язку кризових явищ під час формування системної кризи системи, що реально існує. Принципова схема взаємозв'язку кризових явищ у формуванні стратегічної кризи підприємства. Типологія криз. Роль кризи зростання та кризи занепаду як рушіїв розвитку або занепаду системи. Механізми визначення та прогнозування типу, глибини та наслідків розвитку кризових явищ на підприємстві. Фактори ризику. Ризики як об'єкти антикризового управління. Концепція управління ризиками.

Сутність концепції ЖЦ систем, що реально існують. Необхідність вивчення та прогнозування взаємовпливу ЖЦ продукції, технології, організаційної форми, підприємства, галузі тощо. ЖЦ конкурентної переваги та її роль у формуванні підприємства.

Характеристика основних фаз ЖЦ підприємства. Характеристика особливостей прояву основних фаз ЖЦ різних систем, зокрема, підприємств різних типів: МП, комерційних та безприбуткових підприємств, корпорацій, державних та приватних підприємств, організаційних об'єднань тощо.

Управління ЖЦ підприємства. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на конфігурацію та тривалість ЖЦ підприємства. Методи аналізу впливу факторів на життєздатність підприємства. Прогнозування тривалості та конфігурації ЖЦ підприємства, зміст підходів щодо управління ЖЦ підприємства: основні характеристики системи управління на різних етапах ЖЦ. Криза як одна з фаз ЖЦ системи.

Тема 2. Кризові явища в економіці виробничих систем

Кризовий стан середовища та його вплив на діяльність підприємства. Необхідність дослідження факторів, що негативно впливають на діяльність організації. Загальна характеристика статистичних та динамічних моделей середовища функціонування підприємства: переваги та обмеження для використання в антикризовому управлінні. Загрози як кризоутворювальні фактори зовнішнього середовища.

«Хвильові процеси» у зовнішньому середовищі. Необхідність та можливість прогнозування тривалості та періодичності циклів, джерела інформації та методи розрахунку показників, - згідно з концепціями циклів Н. Кондратьєва, С. Кузнеца, К. Джаглера, Д. Кітчина, Й. Шумпетера, М. К. Хуберта, У. Ростоу, Дж. Форрестера, Б. Шипоши тощо. Генезис, механізми протікання, взаємовпливу окремих довго-, середньо- та

короткострокових господарських циклів тощо.

Характеристика взаємодії «хвильових процесів» та окремих фаз циклів. Відтворювальний та економічний цикли. Фази циклів. Криза як фаза циклу. Зв'язок довгострокових циклів із ЖЦ окремих складових. Окремі фази циклів та їх вплив на конфігурацію ЖЦ підприємств різних типів. Оцінювання можливостей розвитку окремих галузей та підприємств на різних фазах макроекономічних циклів.

Види кризових явищ на підприємстві. Багатоваріантність визначення кризових явищ на макро- та мікрорівнях в економіці. Типологія кризових явищ, причин та наслідків їх виникнення: збій, кризова ситуація, локальна криза, системна криза, стратегічна криза, катастрофа. Сутність, загальні та особливі характеристики кризових явищ.

Особливості кризових явищ на підприємствах різного типу та механізмів їх протікання. Симптоми, причини, джерела та рівні прояву кризових явищ на підприємствах України. Можливості попереднього діагнозу та методи ідентифікації кризових явищ різної глибини в умовах підприємств України: підходи, моделі, показники, технології отримання та використання інформації. Слабкі сторони підприємства як основа визначення «кризових точок».

Тема 3. Економічний механізм управління кризовим станом на підприємстві

Загальні основи антикризового управління. Категорія «система», її склад і структура. Властивості та характеристики економічних систем. Визначення категорії антикризового управління як системи управлінських заходів і рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ і їхніх причин на всіх рівнях економіки підприємства. Мета антикризового управління, її вибір і формування, що є початковим пунктом в антикризовому управлінні. Принципи системи антикризового управління, які є основою організації управління підприємством. Проблематика антикризового управління. Керованість кризою на різних етапах її розвитку. Характер і зміст антикризового управління різняться на різних етапах життєвого циклу підприємства в залежності від типу кризи та на різних стадіях кризи. Характерні риси економічного механізму антикризового управління підприємством. Вимоги до системи, механізму і процесу управління кризовим станом. Технологічна схема управління кризовим станом.

Тема 4. Фінансова криза

Сутність та місце фінансової кризи в ланцюгу кризових явищ підприємства. Роль фінансів у діяльності підприємства. Багатоваріантність визначення категорії «фінансова криза» на підприємстві. Місце фінансової кризи підприємства у формуванні системної кризи, зв'язок з іншими локальними кризами.

Симптоми, причини та механізм формування фінансової кризи підприємств України. «Сигнали небезпеки» (симптоми), що свідчать про

початок та розвиток фінансової кризи підприємства. Причини фінансової кризи українських підприємств. Механізм появи феномену неплатоспроможності; «вузькі місця» у фінансовій системі підприємства, загальні та типові причини неплатоспроможності різних підприємств.

Аналіз фінансового стану підприємства як інструмент запобігання та виводу підприємства з кризи. Види аналізу неплатоспроможності підприємства (зовнішній та внутрішній, «горизонтальний» та «вертикальний»). Нормативна система критеріїв для оцінювання неплатоспроможності: методи розрахунків відповідних показників. Аналіз майна підприємства. Комплексні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства: двофакторна модель оцінки банкрутства; Z-розрахунок Альтмана; модель на основі рейтингової оцінки (Сайфулін, Кадиков); модель У. Бівера; модель Спрингейта; загальна універсальна дискримінантна функція. Механізм діагностики фінансового стану підприємства. Процедура аналізу грошових потоків підприємства.

Структура та зміст програми щодо фінансового оздоровлення підприємства. Політика ліквідації неплатоспроможності. Ідентифікація стратегічної фінансової кризи підприємства, оцінка можливостей її подолання. Розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства: подолання неплатежів, забезпечення достатнього рівня грошей, економія поточних витрат, реструктуризація кредиторської заборгованості (зокрема, за основним боргом, заборгованостями із пені, фінансовими санкціями тощо). Сутність та механізм проведення фінансової реструктуризації. Характеристика та варіанти побудови антикризової фінансової стратегії, оцінювання її ефективності. Програма фінансового оздоровлення підприємства.

Антикризові компоненти у діяльності фінансово-економічних підрозділів фірми. Антикризові компоненти у фінансово-економічній підсистемі підприємства як інструмент забезпечення керованості подолання (запобігання) кризи.

Тема 5. Криза постачання та збуту

Сутність та місце кризи постачання у ланцюгу кризових явищ на підприємстві. Роль постачання в діяльності підприємства. Багатоваріантність визначення категорії «криза постачання» на підприємстві. Зв'язок кризи постачання з іншими локальними кризами на підприємстві.

Основні симптоми та причини формування локальної «кризи постачання» та її вплив на формування системної кризи підприємства. Симптоми, причини та механізм формування локальної кризи постачання підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Типологія кризових ситуацій, що призводять до кризи постачання.

Методи аналізу ресурсного потенціалу підприємства та основних постачальників. Можливості та обмеження діяльності у «зонах стратегічних ресурсів» підприємства. Моделі та методи аналізу системи постачання, окремих постачальників та «зон стратегічних ресурсів»: визначення потреб у МТР, аналіз договорів поставки, ефективність складування сировини, матеріалів та

комплектуючих, а також інвентаризація їх запасів; аналіз зовнішньо- та внутрішньовиробничих витрат часу та грошей на постачання, ефективність маркетингу постачання, аналіз можливостей заміни МТР на більш конкурентоутворювальні тощо.

Розробка ресурсних стратегій та відповідних планових документів. Методи ідентифікації типу кризи постачання, а також оцінка можливостей впливу на неї з метою її подолання. Характеристика стратегічної та локальної кризи постачання. «Загрози» для стратегій діяльності у «зонах стратегічних ресурсів». Характеристика та варіанти побудови антикризової стратегії постачання. Перегляд переліку та змісту контрактів.

Основні заходи відділу постачання та інших підрозділів підприємства по подоланню «кризи постачання». Антикризові компоненти в системі постачання. Дії відділу постачання на різних стадіях розвитку кризових явищ. Логістика постачання, як антикризовий компонент системи управління.

Тема 6. Виробничо-технологічна криза

Сутність та місце виробничо-технологічної кризи у ланцюгу кризових явищ на підприємстві. Роль виробничої підсистеми в діяльності підприємства. Багатоваріантність визначення категорії «виробничо-технологічна криза» на підприємстві. Зв'язок виробничо-технологічної кризи з іншими локальними кризами при формуванні системної кризи.

Основні симптоми та причини формування локальної «виробничотехнологічної кризи» та її вплив на формування системної кризи підприємства. Симптоми, причини та механізм формування локальної виробничотехнологічної кризи. Типологія кризових ситуацій, що призводять до виробничо-технологічної кризи.

Методи аналізу виробничого потенціалу та технології, що використовуються на підприємстві. Аналіз виробничого потенціалу підприємства: аналіз стану стабільності та пропорційності виробництва, оцінка спрямованості та гнучкості виробничого потенціалу, аналіз стану основних фондів, аналіз витрат на виробництво тощо. Зв'язок виробничого та науковотехнічного потенціалів підприємства. Аналіз видів та рівня технологій, що використовуються на підприємстві (зокрема, методи визначення тривалості та конфігурації їх ЖЦ).

Стратегії подолання виробничо-технологічної кризи. Виробничотехнологічна реструктуризація та диверсифікація (у різних формах). Визначення характеру виробничо-технологічної кризи: стратегічна чи локальна? Місце інноваційного процесу у подоланні кризи підприємства, робота з «технологічними ризиками». Сутність та характеристика процесу виробничо-технологічної реструктуризації. Методи формування антикризових виробничотехнологічних стратегій та оформлення їх у вигляді відповідних планових документів.

Управління виробничою системою на різних стадіях розвитку кризи. Антикризові компоненти у виробничій підсистемі підприємства, як забезпечення керованості у подоланні (запобіганні) кризи.

Розділ 2. Управлінські кризи та антикризове управління

Тема 7. Криза управління персоналом

Сутність та місце кризи управління персоналом в організації. Роль і місце персоналу у формуванні, ідентифікації та подоланні кризових явищ взагалі. Місце кризи персоналу у ланцюгу кризових явищ на підприємстві.

Симптоми, причини та механізм формування кризи управління персоналом. Взаємозв'язок конфліктів та системної кризи підприємства; «людська складова» у перетворенні кризових ситуацій у локальні кризи відповідних підсистем, а останніх – у системну стратегічну кризу підприємства. Характеристика типових реакцій персоналу на розвиток кризових явищ («шок», «відкат-назад», «визнання кризи», «робота по подоланню кризи»).

Запобігання, ідентифікація та подолання кризи управління персоналом. Типологія криз. Оцінка кадрового потенціалу, його відповідності новим умовам господарювання: методи, технологія, основні показники. Основні типи кризи управління персоналом.

Підготовка спеціалістів з антикризового управління та формування «поведінки» персоналу певного типу в організації. Необхідність підготовки фахівців з антикризового управління (санаторів, ліквідаторів, кризових управляючих), характеристики антикризових керівників, особливості підбору та навчання персоналу для підсистем антикризового управління. Методи формування організаційної поведінки персоналу з антикризовою складовою.

Мотивація ефективної поведінки в умовах кризи. Стратегії нагромадження людського капіталу, як антикризова стратегія.

Тема 8. Організаційна криза

Симптоми, причини та механізм формування організаційної кризи підприємства. Основні симптоми та причини організаційної кризи. Розбалансування організаційного, функціонального та виробничого потенціалів, підприємства, як причина системної кризи. Зміна форми власності та корпоратизація, як джерело кризи та створення можливості її подолання. Організаційні структури управління (ОСУ), як джерела кризових ситуацій та криз. Роль організаційної кризи у формуванні системної та стратегічної криз підприємства.

Аналіз особливостей та глибини організаційної кризи. Сутність та напрямки організаційного аудиту. Методи діагностики організаційного рівня та організаційного потенціалу підприємства. Сутність, основні принципи та технологія впровадження організаційноуправлінської реструктуризації. Організаційно-правові форми юридичних осіб та характерні особливості з позицій реструктуризації. Розподіл багаторівневої організаційної системи: створення юридично незалежних автономних організаційних формувань, дочірніх та залежних товариств, представництв та філій. Створення об'єднань юридичних осіб, як варіант реструктуризації. Функціональна модель управління, ОСУ та договірні відношення у реструктурованих компаніях;

характеристика варіантів організаційних рішень при створенні антикризової підсистеми на підприємстві.

Підсистема антикризового управління. Організаційне оформлення та функціонування підсистеми антикризового управління (ПАУ). Антикризова підсистема підприємства, як організаційно-управлінське забезпечення запобігання криз та виводу підприємства з кризи. Стратегічний та оперативний контролінг. Стратегії організаційного розвитку підприємств та їх документальне оформлення.

Тема 9. Антикризове управління підприємством

Загальна характеристика антикризового управління підприємством. Основні підходи до подолання кризових явищ на підприємстві. Типи антикризової реакції та антикризового управління (реактивне, активне, планове). Характеристика основних етапів антикризового управління: діяльність по запобіганню кризи (вплив на збої та кризові ситуації), управління в умовах кризи (вплив на окремі локальні та системні кризи), діяльність по виводу підприємства з кризи (досягнення стабілізації та перехід до зростання).

«Оперативна» та «стратегічна» складова АУП. Цілі та задачі підприємства в умовах подолання кризи в АУП. Сутність та зміст наступальної та оборонної тактики, типових оперативних (фінансових та організаційних) заходів щодо впливу на розвиток кризових явищ на підприємстві. Часові характеристики та черговість впровадження оперативних заходів. Концепція та методи подолання стратегічної кризи підприємства. «Стратегічний набір» кризового підприємства, як результат акумуляції заходів по запобіганню (подоланню) локальних криз: механізм узгодження, визначення необхідних витрат часу та грошей, оцінка ризиків. Формування стратегічної антикризової програми та забезпечення її виконання. Плани санації та реструктуризації, як антикризові плани. Організаційне забезпечення виконання антикризових заходів. Методи обґрунтування та вибору організаційної форми підсистеми антикризового управління (ПАУ), типові підходи щодо діяльності ПАУ на різних стадіях розвитку кризових явищ на підприємстві. Взаємодія ПАУ з іншими підрозділами підприємства.

Тема 10. Банкрутство і санація як форми ліквідації системної кризи підприємства

Історичні аспекти формування Закону «Про банкрутство». Історичний огляд становлення процедур банкрутства в Україні та за її межами. Законодавство України, що регулює процедуру банкрутства.

Сутність, причини та ознаки банкрутства підприємства. Поняття «банкрутство», «фіктивне банкрутство», «недобросовісне банкрутство», «санація», «ліквідація», як способи подолання кризи (санація) або оформлення «катастрофи» підприємства у разі неможливості вивести підприємство з системної кризи. Причини та глибина кризових явищ як основа вибору способів впливу на них.

Загальна схема процедури банкрутства. Ознаки банкрутства та підстави

для початку процедури банкрутства згідно із Законом України «Про банкрутство». Загальна схема процедури банкрутства; дії та функції суб'єктів процедури банкрутства – боржників, кредиторів (зборів та комітету кредиторів), санаторів, ліквідаторів (ліквідаційної комісії), Господарського суду, Агентства з питань банкрутства тощо. Основні документи, що використовуються при порушенні справ про банкрутство. Процедура визнання підприємства-боржника банкрутом. Склад та механізм створення ліквідаційної комісії. Взаємодія ліквідаційної комісії з: банкрутом та кредиторами у процесі ліквідації підприємства. Досвід оздоровлення (ліквідації) конкретних підприємств України: позитивні та негативні приклади.

Тема 11. Система забезпечення економічної безпеки підприємства

Вплив кризових процесів в економіці на трансформацію системи управління та економічну безпеку підприємства. Девіантні форми розвитку підприємницького середовища в Україні та їх вплив на економічну безпеку підприємств. Формування інформаційного простору в управлінні бізнес-моделлю підприємства для забезпечення економічної безпеки. Ризики, загрози та невизначеність, як чинники впливу на економічну безпеку підприємства. Формування інформаційного забезпечення контролю податкових витрат у підсистемі податкового менеджменту. Моделювання процесу управління податковими ризиками на підприємстві. Організація комплаєнс-контролю в управлінні податковими ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства

ІНСТРУКТИВНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

У процесі вивчення дисципліни, під час підготовки до практичних занять здобувачі вищої освіти повинні працювати з допоміжною навчальною та науковою літературою, використовувати відомий їм теоретичний апарат дослідження, навички самостійного наукового пошуку, креативність тощо.

Розділ 1. Сутність та види криз

Тема 1. Типологія кризових ситуацій (практичне заняття – 2 год.)

Питання для обговорення:

1. Що являє собою криза? Яку роль вона відіграє в соціально-економічному розвитку?
2. Що таке кризове явище і кризові ситуації? Наведіть приклади.
3. Назвіть основні причини виникнення кризових ситуацій.
4. Які наслідки криз?
5. Наведіть симптоми криз.
6. Які ознаки провокують виникнення кризових ситуацій?
7. Охарактеризуйте «хвильові процеси» в зовнішньому середовищі.

8. Проаналізуйте, кризові явища та ситуацію в організації.
9. Обґрунтуйте ризики як об'єкт антикризового управління.

Тема 2. Кризові явища в економіці виробничих систем. *(практичне заняття – 2 год.)*

Питання для обговорення:

1. Що являє собою економічний цикл?
2. Яка модель найбільш точно описує економічний цикл?
3. У чому полягають відмінності існуючих теорій циклу?
4. У чому полягає необхідність виділення окремих фаз кризи?
5. Яким чином соціальні чинники сприяють розвитку кризи підприємства?
6. Які чинники, екзогенні або ендогенні, найбільш сильно впливають на розвиток кризи?
7. Розкрийте зміст та методи розробки тактичних заходів.
8. Проаналізуйте забезпечення функціонування відділів маркетингу та збуту в умовах кризи.

Тема 3. Економічний механізм управління кризовим станом на підприємстві *(практичне заняття – 2 год.)*

Питання для обговорення:

1. Що розуміється під антикризовим управлінням підприємства? На що воно спрямоване?
2. Із чим пов'язані існуючі проблеми антикризового управління?
3. Наведіть відмінності реактивного і апіорного антикризового управління.
4. Надайте характеристику основним складовим механізму антикризового управління підприємства.
5. На що спрямована розробка тактичних і стратегічних антикризових рішень?

Тема 4. Фінансова криза *(практичне заняття – 4 год.)*

Питання для обговорення:

1. Проаналізуйте фінансовий стан підприємства як інструмент запобігання та виводу підприємства з кризи.
2. Дослідите структуру та зміст програми щодо фінансового оздоровлення підприємства.

Тема 5. Криза постачання та збуту *(практичне заняття – 4 год.)*

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте методи аналізу ресурсного потенціалу підприємства та основних постачальників.
2. Дослідите основні заходи відділу постачання та інших підрозділів підприємства з подолання «кризи постачання».

Тема 6. Виробничо-технологічна криза *(практичне заняття – 4 год.)*

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте методи аналізу виробничого потенціалу та технології, використовуваної на підприємстві.
2. Дослідите управління виробничою системою на різних стадіях розвитку кризи.

Розділ 2. Управлінські кризи та антикризове управління

Тема 7. Криза управління персоналом *(практичне заняття – 4 год.)*

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте запобігання, ідентифікацію кризи управління персоналом.
2. Розкрийте шляхи подолання кризи управління персоналом.

Тема 8. Організаційна криза *(практичне заняття – 2 год.)*

Питання для обговорення:

1. Обґрунтуйте сутність, основні принципи організаційно-управлінської реструктуризації.
2. Дослідите технологію впровадження організаційно-управлінської реструктуризації.
3. Що таке реструктуризація підприємства? У яких випадках вдаються до реструктуризації?
4. Дайте характеристику основним формам реструктуризації. У яких випадках вони застосовуються?
5. У якій послідовності здійснюється реструктуризація?

Тема 9. Антикризове управління *(практичне заняття – 2 год.)*

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте сутність антикризового управління.
2. Проаналізуйте концепцію подолання кризи
3. Що являє собою програма антикризової діяльності? У чий компетенції знаходиться її складання?
4. Дайте характеристику основним етапам формування антикризових заходів підприємства.
5. У чому полягає зміст скринінгових стандартів?
6. Дайте характеристику внутрішнім механізмам фінансової стабілізації кризового стану підприємства.
7. У якому випадку застосовується модель стійкого економічного зростання?
8. У чому полягає участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника?
9. У яких випадках застосовується та чи інша форма фінансової участі

кредиторів у санації боржника?.

Тема 10. Банкрутство та санація як форми ліквідації системної кризи підприємства

(практичне заняття – 2 год.)

Питання для обговорення:

1. Що таке банкрутство? Які його ознаки? У яких випадках підприємства вдаються до банкрутства?
2. Дайте загальну характеристику процедурам, що застосовуються до неспроможного боржника.
3. Які існують особливості банкрутства окремих категорій боржників?
4. Хто має право подати заяву про визнання боржника банкрутом?
5. Охарактеризуйте правове становище осіб, які беруть участь у справі про банкрутство
6. Обґрунтуйте санацію як метод антикризового менеджменту.

Тема 11. Система забезпечення економічної безпеки підприємства

(практичне заняття – 4 год.)

Питання для обговорення:

1. Що таке економічна безпека підприємства?
2. Які основні аспекти економічної безпеки?
3. Які компоненти входять до системи економічної безпеки?
4. Як взаємодіють між собою складові економічної безпеки?
5. Методи оцінки економічної безпеки підприємства
6. Загрози економічній безпеці підприємства
7. Стратегії забезпечення економічної безпеки
9. Організація системи економічної безпеки на підприємстві
10. Економічна розвідка та контррозвідка
11. Роль інформаційних технологій в забезпеченні економічної безпеки
12. Контроль та моніторинг економічної безпеки
13. Кадрова безпека як складова економічної безпеки:
14. Управління ризиками в системі економічної безпеки
15. Антикризове управління в системі економічної безпеки

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Методи навчання – взаємодія між викладачем і студентами, під час якої відбувається передача та засвоєння знань, умінь і навичок від викладача до студента, а також самостійної та індивідуальної роботи студента.

Під час вивчення дисципліни «Управління іміджем підприємства» застосовуються наступні методи навчання.

Основними формами навчання є лекції, практичні завдання, самостійна робота студентів.

Крім традиційних, використовуються й інші, так звані «активні» методи

навчання, особливістю яких є спонукання студента і викладача до активності та обов'язкова взаємодія в процесі навчання студентів між собою чи з іншими суб'єктами навчально-виховного процесу (проблемні лекції, робота в малих групах, дискусії, метод мозкового штурму, метод «переваги та недоліки»).

Проблемна лекція – форма навчання із залученням студентів до активної діяльності та здійснюється викладачем за допомогою створення проблемних ситуацій. Мета такої лекції – активізація самостійного мислення на основі проблемно-пошукової діяльності, розвиток логічного мислення студентів. Для управління мисленням студентів на проблемній лекції використовуються заздалегідь складені викладачем проблемні та інформаційні питання. Увага студентів концентрується на матеріалі, який не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів. У проблемному питанні, у проблемній ситуації завжди повинно мати місце протиріччя.

Дискусії передбачають обмін думками та поглядами учасників щодо даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів. Також такий метод передбачає оволодіння мовою науки, здатністю адекватного висловлювання у мові наукових формулювань, понять, визначень, ведення продуктивних дискусій, вміння вести діалог при прийнятті узгоджених рішень у певних умовах. Дискусія може бути організована в формі обговорення в малих підгрупах з подальшим загальним обміном думок. .

Особливістю **методу мозкового штурму** (brainstorming) є колективна розумова діяльність з генерування нових ідей для вирішення наукових та практичних проблем за допомогою вільного вираження думки усіма учасниками, пошуку нетрадиційних шляхів їх реалізації. Метод може бути використаний для пошуку нових рішень у сфері глобальної та національної безпеки.

Метод «кейс-стаді» це – методологія дослідження, яку використовують задля кращого розуміння окремих ситуацій, організацій, явищ тощо. Цей метод навчання покликаний сполучити теоретичний матеріал із досвідом слухачів, прив'язаним до певного контексту, посилити визначені навчальними цілями навички.

Формування навичок проектної діяльності. У ході проектної діяльності відбувається формування навичок критичної оцінки отриманої інформації, свідомо трансформація даних на рівень категоріальних понять, розвивається креативність мислення. Проектна діяльність передбачає роботу в колективі. Формується соціалізована особистість, працюючи у команді студенти взаємодіють один з одним, вирішують можливі конфлікти, набувають навичок етичного міжособистісного спілкування, беруть відповідальність за вибір рішення, аналізують результати діяльності.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Система оцінювання знань, вмінь та навичок студентів передбачає виставлення оцінок за усіма формами проведення занять. Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитися у таких формах:

- оцінювання роботи студентів під час практичних занять;
- проведення проміжного контролю;
- проведення підсумкового контролю.

Загальна оцінка з дисципліни визначається як сума балів, набраних здобувачем вищої освіти протягом семестру та балів, набраних ним при складанні семестрового екзамену. Проміжний контроль знань студентів здійснюється шляхом проведення тестування з основних навчальних елементів змістовних тем. Сума балів, які студент денної форми навчання може набрати протягом семестру під час семінарських занять та після написання проміжного контролю, дорівнює 60.

Підсумковий семестровий контроль – це підсумкове оцінювання результатів навчання студентів за семестр, яке здійснюється у формі екзамену. На підсумковий семестровий контроль виносяться питання, що передбачають перевірку розуміння здобувачами вищої освіти програмного матеріалу дисципліни в цілому та рівня сформованості відповідних компетентностей після опанування курсу.

Підсумковий контроль 40 балів, в т. ч: 1 теоретичне питання – 10 б.

Визначення понять з дисципліни (відкриті тести). Студенту треба відповісти на 15 тестових запитань. За кожну правильну відповідь студент отримує 2 бали. Максимально можна отримати 30 балів.

СХЕМА НАРАХУВАННЯ БАЛІВ

Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання													Контрольна робота, передбачена навчальним планом	Разом	Екзамен	Сума
Розділ 1						Розділ 2										
Т 1	Т 2	Т 3	Т 4	Т 5	Т 6	Т 7	Т 8	Т 9	Т 10	Т 11						
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	15	60	40	100		

де T1, T2 ... – теми розділів

ПК – проміжний контроль.

Структура та складові підсумкової оцінки з дисципліни

Поточний контроль та оцінювання самостійної роботи – 60 балів.

З них:

- виконання завдань на практичних заняттях – 40 балів;
- проміжний контроль – 20 балів.

Поточний контроль проводиться на кожному семінарському занятті та за результатами виконання завдань самостійної роботи. Він передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми

(у тому числі, самостійно опрацьованого матеріалу) під час роботи на практичних заняттях.

Також під час семестру можна отримати додаткові бали:

- опублікування тез доповідей – 10 балів;
- опублікування наукової статті у фаховому виданні – 20 балів;
- підготовка наукової роботи до участі у I турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт – 25 балів.

Критерії оцінювання знань студентів на практичних заняттях

Усний виступ, виконання письмового завдання	Критерії оцінювання
5	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу
4	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки
3	В цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки
1–2	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань

Критерії проміжного контролю знань студентів

Проміжний контроль (контрольна робота) проводиться 1 раз за семестр. Він передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначених тем (у тому числі самостійно опрацьованого матеріалу) під час роботи на практичних заняттях. Поточний контроль проводиться з метою визначення стану успішності здобувачів вищої освіти за період теоретичного навчання. Поточний контроль знань студентів здійснюється через написання тестування. За кожну правильну відповідь студент отримує 1 бал, максимальна

сума – 20 балів.

Підсумковий семестровий контроль

Підсумковий семестровий контроль – це підсумкове оцінювання результатів навчання студентів за семестр, яке здійснюється у формі екзамену. На підсумковий семестровий контроль виносяться питання, що передбачають перевірку розуміння здобувачами вищої освіти програмного матеріалу дисципліни в цілому та рівня сформованості відповідних компетентностей після опанування курсу.

Підсумковий контроль 40 балів, в т. ч: 1 теоретичне питання – 10 б. та тести (2 бали за тест) (2x15):

- 10 балів отримують студенти, які повно та ґрунтовно розкрили теоретичне питання, використавши при цьому не лише обов'язкову, а й додаткову літературу;
- 8-9 балів отримують студенти, які в цілому розкрили теоретичне питання, однак не повно і допустивши деякі неточності, при цьому не використавши на достатньому рівні обов'язкову літературу;
- 6-7 балів отримують студенти, які правильно визначили сутність питання, але розкрили його не повністю, допустивши деякі незначні помилки;
- 5–6 балів отримують студенти, які правильно визначили сутність питання, розкривши його лише частково і допустивши при цьому окремі помилки, котрі не впливають на загальне розуміння питання;
- 3–4 балів отримують студенти, які правильно визначили сутність питання, недостатньо або поверхово розкривши більшість його окремих положень і допустивши при цьому окремі помилки, які частково вплинули на загальне розуміння проблеми;
- 0–2 балів отримують студенти, які частково та поверхово розкрили лише окремі положення питання і допустили при цьому певні суттєві помилки, котрі значно вплинули на загальне розуміння питання.

Визначення понять з дисципліни (відкриті тести). Студенту треба відповісти на 15 тестових запитань. За кожен правильну відповідь студент отримує 2 бали. Максимально можна отримати 30 балів.

За підсумками поточного і підсумкового контролю студент може набрати від 0 до 100 балів включно. Мінімальна кількість балів, які повинен набрати студент для одержання екзамену, становить 50 балів.

Якщо здобувач вищої освіти без поважної причини не з'явився на семестровий екзамен, приймання екзамену проводиться після екзаменаційної сесії комісією, яка створюється наказом проректора з науково-педагогічної роботи, відповідального за організацію освітнього процесу, за поданням декана факультету

Семестровий екзамен – це складова підсумкового семестрового контролю, що полягає в оцінці засвоєння здобувачем вищої освіти навчального матеріалу з певного виду навчальної діяльності, результати навчання за яким оцінюються за стобальною та чотирирівневою шкалами

оцінювання.

Чотирирівнева шкала оцінювання – оцінки «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно»;

Відповідно до кількості набраних балів оцінки за шкалами університету виставляються за такою системою:

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

<i>Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру</i>	<i>Оцінка за чотирирівневою шкалою оцінювання</i>
1-49	незадовільно
50-69	задовільно
70-89	добре
90-100	відмінно

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Сутність та особливості антикризового менеджменту на підприємстві
2. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку та причини його виникнення
3. Життєвий цикл конкурентної переваги та її роль у формуванні підприємства.
4. Загальна характеристика статистичних та динамічних моделей середовища функціонування підприємства: переваги та обмеження для використання в антикризовому управлінні.
5. Загрози як кризоутворювальні фактори зовнішнього середовища організацій
6. Криза на підприємстві: типи та причини.
7. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах.
8. Характерні риси економічного механізму антикризового управління підприємством
9. Визначити суть фінансової кризи підприємства та охарактеризувати механізм її формування.
10. Вказати зовнішні чинники виникнення фінансової кризи підприємства.
11. Назвати внутрішні чинники виникнення фінансової кризи підприємства.
12. Охарактеризувати методи ідентифікації фінансової кризи підприємства.

13. Визначити поняття «неплатоспроможність підприємства», її основні причини та методи визначення.
14. Охарактеризувати мету діагностування ймовірності банкрутства підприємства в процесі антикризового управління.
15. Охарактеризувати основні моделі діагностики ймовірності банкрутства, їхні переваги та недоліки.
16. Викласти суть, зміст та структуру програми фінансового оздоровлення підприємства.
17. Визначити основні групи заходів подолання фінансової кризи підприємства, навести приклади складових по групах.
18. Визначити поняття та види санації згідно з чинним законодавством.
19. Визначити поняття контролінгу та охарактеризувати його роль як інструменту запобігання фінансової кризи підприємства.
20. Сутність, симптоми і причини виникнення кризи постачання та її наслідки
21. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства
22. Антикризове управління в підсистемі постачання
23. Симптоми, причини, механізми формування локальної кризи збуту
24. Методи ідентифікації локальної кризи збуту
25. Заходи запобігання та (або) подолання кризи збуту на підприємстві
26. Методи подолання конфліктів.
27. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.
28. Сутність, симптоми, причини та механізм формування організаційної кризи.
29. Аналіз особливостей та глибини організаційної кризи.
30. Організаційно-управлінська реструктуризація.
31. Підсистема антикризового управління, принципи побудови та функціональні сфери.
32. Різновиди банкрутства.
33. Правове регулювання злочинів у сфері банкрутства.

ЗРАЗОК ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Екзаменаційний білет №

1. Охарактеризуйте організацію та її середовище. Розкрийте екзогенні та ендогенні фактори, що впливають на ризики підприємств (10 балів).

2. Тести (2 бали за тест): У тестах може бути тільки одна вірна відповідь.

1. За структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціацією її розвитку виділяють групи криз:

- а) керовані, некеровані, часткові, системні;
- б) природні, громадські, екологічні;
- в) економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні;
- г) всі вище перераховані.

2. Чи може антикризовий менеджмент завжди управляти кризовими ситуаціями:

- а) так;
- б) ні.

3. На етапі «Початок кризи підприємства» необхідно:

- а) розробити бізнес-план розвитку підприємства на перспективу;
- б) провести оперативний ситуаційний аналіз, перебудувати стратегію і поставити нові завдання;
- в) провести оперативне реструктурування підприємства з метою забезпечення його виживання на короткий термін;
- г) вибрати реорганізаційні або ліквідаційні процедури.

4. Етап процесу розвитку неспроможності підприємства «Розвиток кризи» характеризується:

- а) кризою реалізації стратегії;
- б) кризою ліквідності;
- в) падінням результатів діяльності та фінансової стійкості;
- г) банкрутством.

5. Застосування до підприємства економічно і соціально виправданих профілактичних і оздоровчих процедур, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності, називається:

- а) антикризовим регулюванням;
- б) антикризовим управлінням (антикризовим менеджментом);
- в) антикризовою системою;
- г) антикризовими заходами.

6. До недоліків традиційних методик аналізу фінансового стану відносять:

- а) неврахування галузевих особливостей;
- б) ігнорування показників, що розраховуються на базі чистого грошового потоку;
- в) застосування горизонтального аналізу;
- г) ігнорування показників ділової активності;
- д) суб'єктивність формування вибірки показників.

7. Реструктуризація підприємства – це:

- а) система заходів, які здійснюються під час провадження справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації;
- б) система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, інвестор, із метою запобігання банкрутства боржника шляхом реорганізаційних й інвестиційних заходів;
- в) здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, що буде сприяти його фінансовому оздоровленню;

г) немає правильної відповіді.

8. Рефінансування дебіторської заборгованості здійснюється в межах санаційних заходів із:

- а) фінансової реструктуризації;
- б) реструктуризації виробництва;
- в) реорганізації;
- г) реструктуризації активів;
- д) корпоративної реструктуризації..

9. З метою реструктуризації виробництва можуть здійснюватися заходи з:

- а) підвищення ефективності маркетингу;
- б) продажу зайвого обладнання;
- в) диверсифікації асортименту продукції;
- г) списання заборгованості;
- д) рефінансування дебіторської заборгованості.

10. Ліквідація «проблемних зон» – це:

- а) напрямки діяльності, які приносять максимальні збитки;
- б) філіальна мережа підприємства;
- в) ті напрямки діяльності підприємства, які займають найбільшу увагу керівництва підприємства;
- г) нові інвестиційні проекти

11. Етап «Криза підприємства» характеризується:

- а) невиконанням поточних завдань, розвитком конфлікту між стратегічними цілями і вибраним напрямком реалізації стратегії;
- б) різким коливанням показників рентабельності і ділової активності підприємства;
- в) нездатністю підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями в міру їх настання.

12. Погіршення показників ліквідності та фінансової стійкості характерно для:

- а) етапу «Початок кризи»;
- б) початку етапу «Розвиток кризи підприємства»;
- в) закінчення етапу «Розвиток кризи підприємства» і початку наступного – «Криза підприємства».

13. Яке з цих понять не належить до фаз ділового циклу?

- а) стагфляція;
- б) спад;
- в) депресія;
- г) рецесія.

14. Циклічний характер розвитку економіки проявляється:

- а) у коливаннях економічної кон'юнктури, що мають періодичний характер;
- б) у періодичних спадах ділової активності;
- в) у періодичних підйомах ділової активності.

15. Із перерахованих явищ не відповідає періоду економічного спаду:

- а) зниження інвестицій в устаткування з тривалим терміном служби;
- б) падіння курсу акцій, більш низький попит на працю;
- в) скорочення податкових надходжень;
- г) зменшення обсягу допомоги з безробіття

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Антикризовий менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посібник / А. П. Грінько, Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова. Х.: ХДУХТ, 2018, 184 с.
2. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник/ В.Г. Ковальчук. Х: ФОП Здоровий Я. А., 2019. 155с.

Допоміжна література

1. Антикризові технології в управлінні економічною безпекою підприємства: монографія / М. М. Караїм [та ін.]; за заг. ред. А. М. Штангрета.– Львів: Укр. акад. друкарства, 2016. 249 с.
2. Антикризове управління підприємством: підручник / Л.О. Лігоненко. К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.
3. Бабіч І. І. Оперативний контроль як функція антикризового управління сільськогосподарським підприємством: монографія. Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2015. 304 с.
4. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посіб.. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2016. 231 с.
5. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств [Електронний ресурс] : навч. посібник. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. 437 с. Режим доступу : <http://fin.fem.sumdu.edu.ua/uk/finsanation/>.
6. Дубинська О. С. Застосування механізму організаційно-виробничого менеджменту та фінансової звітності в антикризовому управлінні підприємством: монографія. Краматорськ: ДДМА, 2013. 203 с.
7. Ефективні механізми антикризового управління виробничогосподарських систем: монографія / В. М. Андрієнко [та ін.]; за ред. В. М. Андрієнка. Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2013. 380 с.
8. Камнева А. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб.. Харків: ХАІ, 2015. 83 с.
9. Карпенко О.А. Основи антикризового управління: навчально-методичний посібник. К.: Вид-во НАДУ, 2006. 208 с.
10. Линник О. І. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління: монографія / О. І. Линник, Р. Ф. Смолівик, І. А. Юр'єва. Х.: Підручник НТУ «ХПІ», 2013. 543 с.
11. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. К. : КНТЕУ, 2001. 579 с.
12. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій : Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 р. № 22 // Держ. інформ. бюл. Про приватизацію. 1998. № 7.

13. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Бібліотека журналу «Вісник податкової служби України». 1997. С. 3–22.
14. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2014. 304 с.
15. Піюренко І. О. Антикризове управління харчовими підприємствами: проблеми теорії і практики: монографія. Херсон: Грінь Д. С. [вид.], 2013. 331 с.
16. Скібіцька Л.І. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
17. Тюріна Н.М. Антикризове управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
18. Чорна М. В. Формування людського фактора в антикризовому управлінні підприємств: монографія. Харків: Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2013. 124 с.

11. ПОСИЛАННЯ НА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ

1. Офіційний портал Верховної Ради України. Пошук документів.
Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/a#Find>.
2. Державна служба статистики України. Режим доступу:
www.ukrstat.gov.ua/.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Грінько Алла Павлівна
Фрідман Олена Анатоліївна

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної форми
здобуття освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за
спеціальністю 073 «Менеджмент»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 21.05.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,80. Обсяг 0,724 Мб. Зам. № 274/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна