

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДУНАЙСЬКИЙ ІНСТИТУТ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: D Бізнес, адміністрування та право

Спеціальність: D3 Менеджмент

ОПП: Менеджмент організацій

Інститут: Дунайський інститут Національного університету «Одеська морська академія»

Кафедра: управління в транспортній галузі

Силабус навчальної дисципліни «Антикризове управління» розроблено відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент»

Силабус схвалено на засіданні кафедри управління в транспортній галузі.

Протокол від «25» серпня 2026 року №1

1. ВІДОМОСТІ ПРО ВИКЛАДАЧА

Викладач	Сорока Лариса Миколаївна, к.е.н., доцент sorokalarysa@dinuoma.com.ua 097-956-29-29
Профайл викладача	https://scholar.google.com.ua/citations?user=qHOMGb8AAAAJ&hl=ru
Сторінка курсу	https://classroom.google.com/c/ODY1MDA1MTg3MzEz
Консультації	п'ятниця – 13:30

2. ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

В умовах становлення та розвитку ринкових відносин діяльність господарюючих суб'єктів часто супроводжується появою кризових ситуацій, що спричиняє зниження їх фінансового потенціалу, платоспроможності, а то й банкрутство. З огляду на це, питання розробки та використання різного роду антикризових заходів, які можуть пом'якшити, не допустити чи ліквідувати кризи в організаціях, набуває все більшої актуальності. Тому при підготовці фахівців економічного профілю питанню оволодіння ними спеціальними знаннями та навичками щодо використання антикризових інструментів має приділятися належна увага.

Метою дисципліни «Антикризове управління» є формування сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань в галузі антикризового управління, а саме: системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки.

Предметом вивчення є практичні методи 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.

Завдання дисципліни – засвоєння теоретичних основ управління організацією в кризових і передкризових ситуаціях, механізмів виявлення кризи і кризового стану організації.

Вивчення дисципліни дає можливість набути знань, вмінь та навичок, які повинні сприяти усвідомлення студентами сутності основних понять і категорій науки «Антикризове управління». Розв'язання проблем: розпізнавання кризових явищ (симптоми, причина, природа, рівень та час впливу); прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на результати діяльності підприємства; визначення можливостей запобігання кризі і/або її пом'якшення; забезпечення функціонування підприємства в умовах криз (особливо локальних, а також системної, стратегічної); стабілізація діяльності окремих підсистем підприємства для подолання (пом'якшення) проявів системної кризи підприємства в цілому для створення можливостей його подальшого розвитку або (якщо антикризові заходи не спрацювали) – ліквідації (різними шляхами); ліквідація наслідків кризи і/або ліквідація підприємства (зокрема, за процедурою банкрутства); розвиток підприємства на новій основі, якщо кризу вдалось подолати.

Ефективність засвоєння змісту дисципліни «Антикризове управління» значно

підвищиться, якщо здобувач вищої освіти попередньо опанував матеріал таких дисциплін як: «Стратегічний менеджмент організацій», «Управління ресурсами», «Прийняття управлінських рішень» та інших.

Мова навчання – українська.

Статус дисципліни – обов'язкова.

Навчальна дисципліна забезпечує набуття перелічених нижче компетентностей та досягнення програмних результатів навчання.

Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком;

Програмні результати навчання

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);

Кількість кредитів ЄКТС – 3

Форма підсумкового контролю – екзамен.

Заплановані результати навчання за навчальною дисципліною

Успішне завершення програми навчальної дисципліни «Антикризове управління» передбачає здобуття курсантом наступних результатів навчання:

Знати:

– теоретико-методологічні засади антикризового менеджменту: сутність, причини, етимологію та класифікацію криз; економічні теорії циклічного розвитку; рівні, принципи та специфіку прийняття рішень в умовах високої невизначеності й часових обмежень;

– принципи, функції та специфіку антикризового менеджменту як особливого типу управлінської діяльності;

- фактори та методи діагностики кризових станів: джерела формування ризиків у зовнішньому та внутрішньому середовищі; особливості розгортання криз на різних стадіях життєвого циклу організації; індикатори «слабких сигналів» загрози банкрутства;
- специфіку кризи збуту (причини виникнення, інструменти антикризового маркетингу, стратегії утримання та розширення частки ринку, гнучке ціноутворення);
- специфіку виробничо-технологічної кризи (симптоми морального та фізичного зносу, показники прогресивності технологій, методи ресурсозбереження);
- специфіку організаційної кризи (ознаки бюрократизму, кризи поділу та інтеграції діяльності, методи реорганізації та оптимізації ієрархічних структур);
- специфіку кризи управління персоналом (чинники кадрової нестабільності, концепції збереження людського капіталу, методи оцінювання ефективності праці в умовах кризи);
- специфіку фінансової кризи (симптоми втрати платоспроможності, механізми оперативного та стратегічного фінансового оздоровлення);
- методологію та інструментарій антикризової діагностики;
- технології антикризового управління: алгоритм розробки антикризових рішень, заходи контролінгу тощо;
- правово-процесуальні засади банкрутства;
- основні проблеми у професійній діяльності та шляхи їх вирішення;

Уміти:

- ідентифікувати симптоми кризи: вчасно розпізнавати «слабкі сигнали» та передвісники фінансової дестабілізації організації;
- проводити комплексний аналіз: самостійно розраховувати показники платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості на основі звітності підприємства;
- прогнозувати ризики: застосовувати математичні моделі для оцінки ймовірності настання неплатоспроможності в середньостроковій та довгостроковій перспективі;
- розробляти антикризові програми: формувати пакет оперативних заходів щодо відновлення ліквідності та стратегічних планів реструктуризації бізнесу;
- складати плани санації: обґрунтовувати вибір джерел фінансування оздоровчих процедур та оцінювати їхню економічну ефективність;
- приймати управлінські рішення: обирати оптимальну модель поведінки в екстремальних ситуаціях та ефективно взаємодіяти з персоналом і зовнішніми стейкхолдерами в умовах конфлікту інтересів;
- розв'язувати складні задачі та проблеми антикризового менеджменту, що потребує оновлення й інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог;
- провадити дослідницьку та/або інноваційну діяльність у сфері антикризового управління організацією.

Комунікація:

- зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються.

Автономія та відповідальність:

- прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;
- здатність до подальшого навчання, яке значною мірою є автономним та самостійним.

3. ПРОГРАМА, СТРУКТУРА (ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН) НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви розділів і тем	Навчальне навантаження (години)							
	Денна форма навчання				Заочна форма навчання			
	Кількість аудиторних годин *	Лекції	Практичні (семінарські)	Лабораторні роботи	Кількість аудиторних годин *	Лекції	Практичні (семінарські)	Лабораторні роботи
Тема 1. Теоретичні основи криз та антикризового управління	3	2	2		2	2		
Тема 2. Причини виникнення криз організацій форми їх прояву	3	2						
Тема 3. Криза збуту та шляхи її подолання	3	2	2		4	2	2	
Тема 4. Виробничо-технологічна криза та шляхи її подолання	3	2						
Тема 5. Організаційна криза та шляхи її подолання	3	2	2					
Тема 6. Криза управління персоналом та шляхи її подолання	3	2						
Тема 7. Фінансова криза та шляхи її подолання	8	4	4		4	2	2	
Тема 8. Методологія діагностики кризових явищ на підприємстві	3	2	2					
Тема 9. Технології антикризового управління	3	2						
Тема 10. Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи на підприємстві	4	2	2					
Всього аудиторних годин	36	22	14		10	6	4	
Самостійна робота (години) з них на виконання індивідуального завдання **	54				80			
	20				20			
Загальний обсяг годин навчальної дисципліни	90				90			

4. АНОТАЦІЇ ТЕМ(РОЗДІЛІВ) ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Теоретичні основи криз та антикризового управління

Етимологія та сутність поняття «криза». Причини виникнення кризових явищ в економічній системі та їх потенційні наслідки (руйнівні та оновлювальні). Багатоаспектна класифікація криз за різними ознаками: за масштабами прояву (мікро-, мезо-, макро-, мегакризи), за проблематикою (фінансові, економічні, організаційні, технологічні, соціальні), за характером перебігу (приховані, відкриті, глибокі, помірні), за можливістю прогнозування (закономірні, випадкові) та за наслідками.

Сутність та причини виникнення економічних криз. Види економічних криз: циклічні, структурні, секторні, часткові, системні. Концептуальні основи теорій циклічного розвитку економіки. Економічні теорії виникнення та поширення економічних криз (класична, монетарна, кейнсіанська, теорія недоспоживання, марксистська теорія, інноваційна теорія розвитку).

Поняття, мета, завдання, об'єкт та суб'єкт антикризового управління. Риси антикризового управління як особливого виду менеджерської діяльності (специфіка прийняття рішень, висока невизначеність, часові обмеження, орієнтація на збереження системності). Рівні антикризового управління: макрорівень (державне регулювання), мезорівень (галузевий та регіональний вимір) та мікрорівень (управління на рівні підприємства). Ключові принципи антикризового управління (системність, оперативність, гнучкість, науковість, превентивність). Критерії оцінювання та види ефективності антикризових заходів (економічна, соціальна, технологічна, організаційна).

Література: [1, 4, 5, 6]

Тема 2. Причини виникнення криз організацій форми їх прояву та діагностика

Середовище функціонування підприємства як джерело кризових ризиків. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, їх взаємозв'язок та роль у формуванні загрози виникнення кризових явищ. Характеристика зовнішніх факторів впливу.

Внутрішні фактори виникнення криз.

Життєвий цикл організації та його зв'язок із кризовими явищами. Основні стадії розвитку підприємства (зародження/створення, зростання, стабільність/зрілість, занепад/криза) та їх специфічні риси. Взаємозв'язок етапів життєвого циклу з виникненням різних типів кризових явищ. Особливості зародження та перебігу криз на кожній стадії розвитку підприємства.

Діагностика та попередження кризових явищ у діяльності підприємства. Загальні засади, мета та принципи попередження кризових явищ. Раннє виявлення та діагностика ознак кризового стану (слабкі сигнали загрози): аналіз динаміки показників фінансово-господарської діяльності, зниження ефективності використання ресурсів, втрата частки ринку. Система моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент профілактики та запобігання поглибленню кризових процесів на підприємстві.

Література: [1, 4, 6, 10]

Тема 3. Криза збуту та шляхи її подолання

Сутність та причини виникнення кризи збуту. Причини виникнення та ключові фактори-детермінанти збутової кризи. Сигнали, симптоми та види кризових явищ у збутовій сфері підприємства.

Антикризовий маркетинг та його роль у подоланні збутової кризи. Сутність, цілі та функції маркетингу в системі антикризового управління. Антикризовий маркетинговий аналіз та діагностика ринкового середовища підприємства. Ключові маркетингові стратегії антикризового управління: стратегії утримання та збереження частки ринку, розширення ринку, диверсифікації, оптимізації продуктів і цін, стратегія виходу з

нерентабельних сегментів. Ознаки та критерії ефективної антикризової маркетингової стратегії.

Використання маркетингового інструментарію для подолання кризи збуту. Комплекс засобів маркетингу в системі антикризового управління: корегування товарної політики та оптимізація асортименту; гнучке антикризове ціноутворення та системи знижок; реорганізація каналів збуту та оптимізація системи дистрибуції; активізація стимулювання збуту, підвищення ефективності рекламних кампаній та заходів з просування. Поліпшення взаємодії з клієнтами та реорганізація управління збутовою діяльністю для виходу з кризи.

Література: [1, 4, 5, 6, 10]

Тема 4. Виробничо-технологічна криза та шляхи її подолання

Сутність та передумови виникнення виробничо-технологічної кризи на підприємстві. Сигнали та симптоми наростання кризових явищ у виробничо-технологічній сфері. Класифікація та типи виробничо-технологічних криз.

Діагностика виробничо-технологічної бази. Мета, завдання та об'єкти діагностування виробничо-технологічного стану підприємства. Оцінювання стану та ефективності використання основних засобів, виробничих потужностей, засобів технологічного оснащення та матеріально-сировинної бази. Показники оцінки прогресивності використовуваних технологій, тривалості виробничого циклу та рівня виробничих запасів. Виявлення вузьких місць у виробничих процесах та резервів підвищення ефективності виробництва.

Шляхи подолання виробничо-технологічної кризи на підприємствах. Розробка та реалізація комплексу заходів щодо виходу з виробничо-технологічної кризи. Модернізація, технічне переозброєння та реконструкція виробничої бази підприємства. Впровадження інноваційних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій. Оптимізація виробничої програми, диверсифікація асортименту продукції та підвищення її якості. Управління ресурсозбереженням та зниженням виробничих витрат.

Література: [1, 4, 5, 6, 10]

Тема 5. Організаційна криза та шляхи її подолання

Сутність та причини прояву організаційної кризи на підприємстві. Передумови та причини виникнення організаційної кризи на підприємстві. Сигнали та симптоми наростання кризових явищ в організаційній сфері.

Форми прояву та діагностування організаційної кризи. Мета, завдання та об'єкти діагностування організації діяльності підприємства. Оцінювання ефективності системи управління, гнучкості та адаптивності організаційної структури. Дослідження параметрів ресурсів організаційної структури та відповідності системи управління сучасним ринковим вимогам.

Шляхи подолання організаційної кризи на підприємствах. Розробка та реалізація комплексу заходів щодо реорганізації та реструктуризації системи управління. Оптимізація організаційної структури, вдосконалення розподілу функцій, повноважень та відповідальності. Децентралізація управлінських рішень та усунення бюрократичних перепон. Роль менеджера в подоланні організаційної кризи на підприємстві.

Література: [1, 4, 5, 6, 10]

Тема 6. Криза управління персоналом та шляхи її подолання

Сутність та передумови виникнення кризи управління персоналом на підприємстві. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на стабільність кадрового потенціалу. Ознаки та сигнали наростання кризових явищ у сфері кадрового менеджменту.

Концепція та функціональні елементи системи антикризового управління персоналом. Ключові принципи кадрового менеджменту в умовах кризи.

Формування антикризової кадрової політики: адаптація кадрової стратегії до умов нестабільності, оптимізація чисельності та штатної структури, перегляд систем стимулювання й оплати праці, збереження та розвиток людського капіталу.

Підходи, критерії та сучасні методи оцінювання якості праці й ефективності кадрового потенціалу в умовах кризи. Основні напрями та шляхи подолання кризи управління персоналом.

Література: [1, 4, 5, 6, 10]

Тема 7. Фінансова криза та шляхи її подолання

Сутність фінансової кризи як порушення грошово-фінансової рівноваги, втрати платоспроможності та загрози банкрутства підприємства. Передумови та причини виникнення фінансової кризи. Сигнали та симптоми наростання фінансової кризи.

Механізм та методи діагностики фінансового стану підприємства. Нормативна система критеріїв оцінки неплатоспроможності.

Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства. Аналіз показників фінансової стійкості, автономії, ділової активності та залучення позикового капіталу. Оцінка причин зниження інвестиційної привабливості та платоспроможності суб'єкта господарювання.

Напрями та шляхи виходу з фінансової кризи на підприємстві. Застосування механізмів оперативного та стратегічного фінансового оздоровлення. Скорочення поточних витрат, оптимізація грошових потоків, прискорення оборотності активів та реструктуризація боргових зобов'язань. Залучення внутрішніх та зовнішніх резервів фінансової стабілізації. Роль санаційних заходів, реорганізації та реструктуризації капіталу для відновлення платоспроможності підприємства.

Література: [1, 4, 5, 6, 9, 10]

Тема 8. Методологія діагностики кризових явищ на підприємстві

Теоретико-методологічні засади діагностики кризових явищ на підприємстві. Мета, основні завдання та принципи проведення антикризової діагностики. Види діагностики: експрес-діагностика, поглиблена (фундаментальна) діагностика, стратегічна та оперативна діагностика. Класифікація методів та інструментарію оцінки кризового стану суб'єкта господарювання.

Система показників оцінки фінансово-економічної стійкості, ліквідності, платоспроможності та ділової активності. Застосування порівняльного, горизонтального, вертикального та трендового аналізу. Моніторинг якісних та кількісних індикаторів кризового стану. Аналіз чутливості та оцінка ризиків виникнення неплатоспроможності.

Моделі прогнозування банкрутства та оцінка кризового потенціалу. Формування висновків за результатами діагностики для прийняття управлінських рішень.

Література: [1, 2, 4, 5, 6, 8, 10]

Тема 9. Технології антикризового управління

Сутність, зміст та специфіка технологій антикризового управління на підприємстві. Послідовність та етапи розробки антикризових управлінських рішень. Класифікація антикризових технологій. Роль інноваційних, організаційних та кадрових технологій у подоланні кризових явищ.

Оперативні заходи відновлення платоспроможності. Стратегічні технології антикризового управління: реорганізація, диверсифікація діяльності, зміна бізнес-моделі, залучення стратегічних інвесторів та бенчмаркінг. Застосування концепції контролінгу в системі антикризового реагування.

Формування та функціонування штабу (команди) антикризового управління. Розробка, затвердження та моніторинг виконання плану антикризових заходів (програми фінансового оздоровлення). Оцінка ризиків та ресурсного забезпечення антикризових

програм. Критерії та показники ефективності застосованих антикризових технологій, оцінка їх впливу на відновлення стійкого розвитку підприємства.

Література: [1, 4, 5, 6, 7, 9, 10]

Тема 10. Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи на підприємстві

Сутність банкрутства як правового механізму врегулювання неплатоспроможності боржника та подолання системної кризи підприємства. Нормативно-правове регулювання відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом відповідно до Кодексу України з процедур банкрутства. Функції та роль банкрутства в ринковій економіці.

Суб'єкти судового процесу про банкрутство та їх процесуальні права й обов'язки.

Етапи та порядок провадження у справі про банкрутство. Розпорядження майном боржника: мета, строки проведення, запровадження мораторію на задоволення вимог кредиторів, формування реєстру вимог кредиторів. Судова процедура санації як спосіб відновлення платоспроможності підприємства-боржника: розробка, затвердження та виконання плану санації. Ліквідаційна процедура: підстави відкриття, формування ліквідаційної маси, продажу майна банкрута на аукціонах та черговість задоволення вимог кредиторів.

Статус, засади діяльності та повноваження арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора). Організація роботи зборів кредиторів та комітету кредиторів у прийнятті ключових рішень. Мирна угода та досудова санація як альтернативні шляхи врегулювання заборгованості. Завершення процедури банкрутства: затвердження звіту ліквідатора, ліквідація юридичної особи або припинення провадження у справі у разі відновлення платоспроможності. Економічні та соціальні наслідки банкрутства підприємства.

Література: [1, 3, 4, 5, 6, 9, 10]

5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	План практичних занять
1.	Тема 1. Теоретичні основи криз та антикризового управління	1. Етимологія та природа кризи. 2. Види та специфіка економічних криз. 3. Економічні теорії циклічного розвитку та причин виникнення криз. 4. Сутність, об'єкти та особливості антикризового управління. 5. Принципи, багаторівневність та оцінка ефективності антикризового управління.
2.	Тема 2. Причини виникнення криз організацій форми їх прояву та діагностика	1. Середовище функціонування підприємства як джерело кризових ризиків. 2. Зовнішнє середовище підприємства, його роль у формуванні загрози виникнення кризових явищ. 3. Внутрішнє середовище підприємства його значення у формуванні загрози виникнення кризових явищ. 4. Життєвий цикл організації та його зв'язок із кризовими явищами. 5. Діагностика та попередження кризових явищ у діяльності підприємства.

3.	Тема 3. Криза збуту та шляхи її подолання	1. Поняття та сутність кризи збуту як деструктивного стану збутової діяльності підприємства. 2. Причини виникнення та ключові фактори-детермінанти збутової кризи 3. Сутність, цілі та функції маркетингу в системі антикризового управління. 4. Комплекс засобів маркетингу в системі антикризового управління
4.	Тема 4. Виробничо-технологічна криза та шляхи її подолання	1. Класифікація та типи виробничо-технологічних криз. 2. Діагностика виробничо-технологічної бази. 3. Розробка та реалізація комплексу заходів щодо виходу з виробничо-технологічної кризи. 4. Сутність та передумови виникнення виробничо-технологічної кризи на підприємстві.
5.	Тема 5. Організаційна криза та шляхи її подолання	1. Сутність та причини прояву організаційної кризи на підприємстві. 2. Форми прояву та діагностування організаційної кризи. 3. Шляхи подолання організаційної кризи на підприємствах. 4. Роль менеджера в подоланні організаційної кризи на підприємстві.
6.	Тема 6. Криза управління персоналом та шляхи її подолання	1. Передумови, ознаки прояву та поняття кризи управління персоналом. 2. Система, принципи та політика антикризового управління персоналом. 3. Оцінювання якості роботи персоналу та шляхи подолання кадрової кризи. 4. Формування антикризової кадрової політики.
7.	Тема 7. Фінансова криза та шляхи її подолання	1. Сутність, передумови та ознаки прояву фінансової кризи на підприємстві. 2. Призначення та основні форми фінансової звітності. 3. Комплексний аналіз фінансового стану підприємства. 4. Шляхи подолання фінансової кризи підприємства.
8.	Тема 8. Методологія діагностики кризових явищ на підприємстві	1. Моделі прогнозування банкрутства та оцінка кризового потенціалу. 2. Система показників оцінки фінансово-економічної стійкості, ліквідності, платоспроможності та ділової активності. 3. Мета, основні завдання та принципи проведення антикризової діагностики. 4. Види діагностики кризових явищ на підприємстві

9.	Тема 9. Технології антикризового управління	1. Сутність, зміст та специфіка технологій антикризового управління на підприємстві. 2. Послідовність та етапи розробки антикризових управлінських рішень. 3. Класифікація антикризових технологій. 4. Інструментарій оперативного та стратегічного антикризового реагування 5. Організація реалізації та оцінка ефективності антикризових програм. 6. Критерії та показники ефективності застосованих антикризових технологій.
10.	Тема 10. Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи на підприємстві	1. Сутність банкрутства як правового механізму врегулювання неплатоспроможності боржника та подолання системної кризи підприємства. 2. Етапи та порядок провадження у справі про банкрутство. 3. Управління підприємством у процедурах банкрутства та підсумки ліквідації 4. Економічні та соціальні наслідки банкрутства підприємства.

6. САМОСТІЙНА РОБОТА

Перелік видів самостійної роботи:

1. Робота по опрацюванню лекційного матеріалу.
2. Робота по вивченню окремих питань (тем) курсу, не висвітлених в лекційному курсі.
3. Виконання індивідуальних завдань.
4. Виконання практичних завдань.
5. Підготовка до практичних занять.

Питання, що виносяться на самостійне опрацювання

1. Еволюція економічних теорій циклічного розвитку та криз.
2. Макро- та мезорівні антикризового управління.
3. Оцінка ефективності антикризових заходів.
4. Специфіка виникнення та розгортання криз на різних стадіях життєвого циклу організації.
5. Методологія індикації «слабких сигналів».
6. Матричні та аналітичні інструменти діагностики середовища.
7. Механізм психологічного та організаційного супротиву змінам.
8. Оцінка доцільності та ризиків зміни позиціонування товару або проведення ребрендингу в умовах гострої кризи збуту.
9. Управління ресурсозбереженням та зниженням виробничих витрат.
10. Показники оцінки прогресивності використовуваних технологій, тривалості виробничого циклу та рівня виробничих запасів.
11. Децентралізація управлінських рішень та усунення бюрократичних перепон.
12. Сигнали та симптоми наростання кризових явищ в організаційній сфері.
13. Дослідження параметрів ресурсів організаційної структури та відповідності системи управління сучасним ринковим вимогам.
14. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на стабільність кадрового потенціалу.
15. Концепція та функціональні елементи системи антикризового управління персоналом.
16. Ключові принципи кадрового менеджменту в умовах кризи.

17. Оцінка причин зниження інвестиційної привабливості та платоспроможності суб'єкта господарювання.
18. Залучення внутрішніх та зовнішніх резервів фінансової стабілізації.
19. Роль санаційних заходів, реорганізації та реструктуризації капіталу для відновлення платоспроможності підприємства.
20. Класифікація методів та інструментарію оцінки кризового стану суб'єкта господарювання.
21. Моніторинг якісних та кількісних індикаторів кризового стану.
22. Аналіз чутливості та оцінка ризиків виникнення неплатоспроможності.
23. Формування висновків за результатами діагностики для прийняття управлінських рішень.
24. Роль інноваційних, організаційних та кадрових технологій у подоланні кризових явищ.
25. Застосування концепції контролінгу в системі антикризового реагування.
26. Оцінка ризиків та ресурсного забезпечення антикризових програм.
27. Функції та роль банкрутства в ринковій економіці: захисна, очисна, стимулююча та перерозподільча.
28. Класифікація принципів антикризового управління (системність, превентивність, оперативність).
29. Відмінності між функціональним та антикризовим менеджментом.
30. Життєвий цикл організації та роль антикризового управління на кожному етапі.
31. Функції антикризового управління.
32. Критерії ефективності системи антикризового менеджменту.
33. Циклічність економічного розвитку як передумова криз.
34. Класифікація економічних криз за масштабами (світові, національні, галузеві).
35. Основні наукові підходи до трактування природи криз (класичний, кейнсіанський, монетарний).
36. Психологічні фактори виникнення криз в економічних теоріях.
37. Роль інвестиційного циклу у формуванні передумов кризи.
38. Зв'язок між глобалізацією та швидкістю поширення фінансових криз.
39. Класифікація факторів кризи на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні).
40. Вплив макроекономічної нестабільності в Україні на стан підприємств.
41. Політичні та воєнні ризики як специфічні причини сучасних криз в Україні.
42. Помилки менеджменту (суб'єктивні фактори) як причина втрати платоспроможності.
43. Економічна, фінансова та технологічна форми прояву кризи.
44. Фази розвитку кризи на підприємстві: від прихованої до гострої.
45. Симптоми «кризи ліквідності» та її наслідки для стейкхолдерів.
46. Класифікація криз за ступенем глибини (криза стратегії, результатів, ліквідності).
47. Структура та завдання Кодексу України з процедур банкрутства.
48. Поняття неплатоспроможності та її юридичне визначення.
49. Роль та правовий статус арбітражного керуючого в процедурах банкрутства.
50. Судові та позасудові процедури врегулювання боргів.
51. Правові підстави для порушення справи про банкрутство юридичної особи.
52. Порядок проведення зборів кредиторів та їхні повноваження.
53. Мораторій на задоволення вимог кредиторів: суть та правові наслідки.
54. Державний орган з питань банкрутства: функції та повноваження.
55. Особливості банкрутства окремих категорій суб'єктів підприємницької діяльності.
56. Економічна сутність та мета фінансової санації.
57. Відмінності між санацією та ліквідацією підприємства.

58. Класифікація джерел фінансування санації (внутрішні, зовнішні).
59. Суть автономної санації: покриття збитків за рахунок власних ресурсів.
60. Зміст та структура плану санації. Умови успішності проведення санаційних процедур.
61. Роль банківських установ у фінансуванні оздоровлення підприємств.
62. Санаційний аудит: мета, завдання та етапи проведення.
63. Реструктуризація як метод відновлення конкурентоспроможності.
64. Види реструктуризації: оперативна (тактична) та стратегічна.
65. Напрями організаційної реструктуризації (зміна структури управління).
66. Корпоративна реструктуризація: злиття, поглинання, виділення підрозділів.
67. Кадрова реструктуризація: оптимізація чисельності та підвищення кваліфікації.
68. Концепція «ключової компетентності» при стратегічній реструктуризації.
69. Оцінка ефективності реструктуризаційних змін на підприємстві.
70. Використання матричних методів, рейтингової оцінки та SWOT-аналізу у виявленні кризових явищ.

7. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Види індивідуальних завдань	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Аналітичний огляд	+	+

Орієнтовні приклади індивідуальних завдань:

Завдання 1. Експрес-діагностика ймовірності банкрутства підприємства за допомогою дискримінантних моделей. Використовуючи фінансову звітність умовного підприємства (баланс та звіт про фінансові результати), розрахувати інтегральні показники за моделями Альтмана (Z-рахунок) та вітчизняною моделлю О. Терещенка. Зробити висновок про ймовірність банкрутства.

Завдання 2. Якісна ідентифікація та класифікація симптомів кризових явищ за ступенем загрози. Проаналізувати перелік «симптомів-передвісників» кризи (наприклад, затримки звітності, конфлікти в керівництві, втрата ключових клієнтів) та класифікувати їх за рівнем загрози для підприємства.

Завдання 3. Виявлення ознак банкрутства та верифікація достовірності фінансового стану. Виявити ознаки прихованого або фіктивного банкрутства на основі наданих вихідних даних про динаміку активів та зобов'язань.

Завдання 4. Розробка комплексу невідкладних заходів з оперативної санації та відновлення платоспроможності. Для підприємства, що знаходиться на стадії «кризи результатів», розробити перелік невідкладних (тактичних) заходів для відновлення ліквідності (наприклад, скорочення дебіторської заборгованості, розпродаж неліквідних запасів, реструктуризація кредитів).

Завдання 5. Оцінка ефективності превентивної санації. На основі даних про витрати підприємства на модернізацію виробництва та навчання персоналу розрахувати прогнозний ефект від впровадження заходів превентивної санації. Визначити період окупності витрат та їхній вплив на показник чистого грошового потоку.

Завдання 6. Розробка плану комунікацій у кризових ситуаціях. Для підприємства, що зіткнулося з репутаційною кризою (наприклад, через техногенну аварію або випуск дефектної партії товару), розробити алгоритм дій PR-відділу. Сформулювати ключові повідомлення для різних стейкхолдерів: клієнтів, інвесторів, працівників та ЗМІ.

Завдання 7. Формування антикризової команди та HR-стратегії. Визначити оптимальну структуру антикризового комітету на великому промисловому підприємстві. Описати функціональні обов'язки «криза-менеджера» та запропонувати систему мотивації для персоналу в умовах жорсткої економії фонду оплати праці.

Завдання 8. Аналіз правових механізмів досудової санації. Використовуючи положення Кодексу України з процедур банкрутства, змодельовати процедуру досудової санації за участю кредиторів. Скласти порівняльну таблицю переваг та ризиків досудової санації порівняно з ліквідацією підприємства.

Завдання 9. Стрес-тестування фінансової моделі підприємства. Провести симуляцію впливу зовнішніх шоків (різке зростання курсу валют на 20%, втрата 30% ринку збуту, підвищення цін на енергоносії) на платоспроможність умовного підприємства. Визначити «точку розриву», за якої підприємство стає критично неплатоспроможним.

Завдання 10. Розробка стратегії виходу на нові ринки як спосіб подолання кризи. Для підприємства, чия основна ринкова ніша стагнує, розробити концепцію диверсифікації діяльності. Провести SWOT-аналіз нового напрямку та обґрунтувати вибір стратегії (концентрична, горизонтальна або конгломератна диверсифікація) як інструменту довгострокового оздоровлення.

8. ПОЛІТИКА КУРСУ

Освоєння дисципліни «Антикризове управління» передбачає обов'язкове відвідування лекційних та практичних занять, а також самостійну роботу студента. Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових аудиторних занять. Зміст самостійної роботи визначається програмою навчальної дисципліни, методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача, які передбачають можливість проведення самоконтролю. Самостійна робота може виконуватися в бібліотеках, аудиторіях інституту, а також за місцем проживання курсанта. У випадку виникнення запитань за темами, винесеними на самостійне вивчення, курсант може отримати необхідну консультацію викладача (за розкладом).

Частина матеріалу навчальної дисципліни, передбачена навчальним планом для самостійного засвоєння, виноситься на екзамен разом з навчальним матеріалом, який опрацьовувався при проведенні аудиторних навчальних занять. У разі пропуску занять з поважної причини (підтвердженої відповідними довідками), студент самостійно вивчає пропущений матеріал. Після вивчення навчальної дисципліни проводиться екзамен в усній формі.

Екзамен – це форма підсумкового контролю засвоєння студентом теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни за семестр.

9. ВИМОГИ ВИКЛАДАЧА

Основними вимогами викладача навчальної дисципліни «Антикризове управління» до курсанта є:

- обов'язкове відвідування лекційних та практичних занять за розкладом;
- активність під час практичних занять;
- конструктивно підтримувати зворотний зв'язок на всіх заняттях;
- взаємодія викладач-курсант базується на засадах взаємоповаги, такту та коректної поведінки;
- письмові роботи слід здавати в установлені строки; за несвоєчасну здачу робітоцінка знижується;
- студенти, які не виконали заплановані завдання, до екзамену не допускаються.

Неприпустимо:

- пропуски занять з неповажних причин;
- користування телефонами під час занять;
- проходження процедур контролю замість себе іншими особами;

- виконання навчальної роботи за інших осіб;
- здача навчальних завдань, підготовлених іншими особами;
- використання робіт (рефератів, курсових, контрольних, і ін. робіт) виконаних іншими особами в якості результатів своєї праці;
- порушувати тишу в приміщеннях загального доступу, призначених для навчальної та наукової діяльності.

10. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Контрольні заходи передбачають поточний та семестровий види контролю.

Поточний контроль – проводиться з метою перевірки засвоєння знань та умінь осіб, які навчаються, протягом семестру. Він здійснюється під час практичних занять для перевірки рівня знань осіб, які навчаються, з певних тем навчальної програми і виконання конкретних завдань. Результатом поточного контролю є оцінка за практичне заняття. Знання та вміння особи, яка навчається, оцінюються за шкалою, визначеною Університетом. Система оцінювання знань осіб, які навчаються, визначається кафедрою. Поточному контролю на практичних заняттях підлягають усі особи, які навчаються.

Оцінки за практичні заняття виставляються в робочу книжку викладача.

Семестровий контроль – проводиться у формах семестрового екзамену або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни згідно з навчальним планом і графіком семестрового контролю, затвердженого директором інституту.

Семестровий екзамен – це форма підсумкового контролю засвоєння особою, яка навчається, теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни за семестр. Семестровий екзамен проводиться як контрольний захід. Підсумковий контроль проводиться для оцінювання якості засвоєння навчального матеріалу дисципліни з урахуванням результатів поточного контролю. Форма підсумкового контролю: **екзамен**.

Методи контролю: усні відповіді на питання теоретичного матеріалу, спостереження за навчальною діяльністю здобувачів освіти, усне опитування (тематичне опитування), виконання практичних завдань, доповіді.

Методи демонстрації результатів навчання за навчальною дисципліною

№ з/п	Результати навчання	Методи демонстрації (навчання, оцінювання)	Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, які використовуються для демонстрації здобутих результатів навчання за навчальною дисципліною (за потребою)
1.	Знати теоретико-методологічні засади антикризового менеджменту: сутність, причини, етимологію та класифікацію криз; економічні теорії циклічного розвитку; рівні, принципи та специфіку прийняття рішень в умовах високої невизначеності й часових	Усна відповідь на теоретичні питання, участь у дискусії, виконання тестових завдань, розгляд кейсів	Персональний комп'ютер у зборі – 15 шт. Системний блок Expert PC Basic (Intel Pentium Gold G5400, 3.70GHz, RAM 8GB, HDD 500GB WDC, Intel UHD Graphics 610 (128Mb)); монітор – IPS PHILIPS 22E9Q. Програмне забезпечення: OS Windows 10 Home 22H2 (Build 19045.6466);

	обмежень		Chrome, Opera, Microsoft Edge; MS Office 2024 (Word, Excel, PowerPoint, Access); Microsoft Visual C++. Проектор – EPSON EB-X41. Екран – IS InterScreen 2.1м×1,65м Мережевий комутатор – 16-Port 10/100Mbps TP-Link TL-SF1016D Дошка крейдяна – трьох секційна. Стіл комп'ютерний СКМ-13 – 13 шт. Онлайн-сервіси для підтримки дистанційного навчання: Workspace for Education Fundamentals, Zoom, GoogleMeet, хмарні сервіси GoogleApps. WI-FI та локальний доступ до мережі Інтернет
2.	Знати принципи, функції та специфіку антикризового менеджменту як особливого типу управлінської діяльності	Усна відповідь на теоретичні питання , участь у дискусії, виконання тестових завдань	
3.	Знати фактори та методи діагностики кризових станів: джерела формування ризиків у зовнішньому та внутрішньому середовищі; особливості розгортання криз на різних стадіях життєвого циклу організації; індикатори «слабких сигналів» загрози банкрутства	Усна відповідь на теоретичні питання , участь у дискусії, виконання тестових завдань, розгляд кейсів	
4.	Знати специфіку: кризи збуту, виробничо-технологічної кризи, організаційної кризи, кризи управління персоналом, фінансової кризи	Усна відповідь на теоретичні питання , участь у дискусії, виконання тестових завдань, розгляд кейсів, виконання практичних завдань	
5.	Знати методологію та інструментарій антикризової діагностики	Усна відповідь на теоретичні питання , участь у дискусії, виконання тестових завдань, розгляд кейсів, виконання практичних завдань	
6.	Знати технології антикризового управління: алгоритм розробки антикризових рішень, заходи контролінгу тощо	Усна відповідь на теоретичні питання , участь у дискусії, виконання тестових завдань, розгляд кейсів, виконання практичних завдань	
7.	Знати правово-процесуальні засади банкрутства	Усна відповідь на теоретичні питання, виконання тестових завдань, виконання практичних завдань	
7.	Уміти ідентифікувати симптоми кризи: вчасно розпізнавати «слабкі сигнали» та передвісники фінансової дестабілізації організації	Усна відповідь на теоретичні питання , участь у дискусії, виконання тестових завдань, розгляд кейсів, виконання практичних завдань	
8.	Уміти проводити комплексний аналіз: самостійно розраховувати показники	Усна відповідь на теоретичні питання , участь у дискусії, виконання тестових завдань, розгляд кейсів, виконання	

	платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості на основі звітності підприємства	практичних завдань	
9.	Уміти прогнозувати ризики: застосовувати математичні моделі для оцінки ймовірності настання неплатоспроможності в середньостроковій та довгостроковій перспективі	Усна відповідь на теоретичні питання , участь у дискусії, виконання тестових завдань, розгляд кейсів, виконання практичних завдань	
10.	Уміти розробляти антикризові програми: формувати пакет оперативних заходів щодо відновлення ліквідності та стратегічних планів реструктуризації бізнесу	Усна відповідь на теоретичні питання , участь у дискусії, виконання тестових завдань, розгляд кейсів, виконання практичних завдань	
11.	Уміти складати плани санації: обґрунтовувати вибір джерел фінансування оздоровчих процедур та оцінювати їхню економічну ефективність	Усна відповідь на теоретичні питання , участь у дискусії, виконання тестових завдань, розгляд кейсів, виконання практичних завдань	
12.	Уміти приймати управлінські рішення: обирати оптимальну модель поведінки в екстремальних ситуаціях та ефективно взаємодіяти з персоналом і зовнішніми стейкхолдерами в умовах конфлікту інтересів	Усна відповідь на теоретичні питання , участь у дискусії, виконання тестових завдань, розгляд кейсів, виконання практичних завдань	

11. СХЕМА НАРАХУВАННЯ БАЛІВ ЗА НАВЧАЛЬНОЮДИСЦИПЛІНОЮ

Шкала оцінювання

За шкалою ECTS		За шкалою оцінювання ДІ НУ «ОМА»		
Оцінка	Пояснення	Екзамен		Залік
A	Відмінно	Відмінно	5	Зараховано
B	Дуже добре	Добре	4	
C	Добре			
D	Задовільно	Задовільно	3	
E	Достатньо			
FX	Незадовільно	Незадовільно	2	Не зараховано

Загальні критерії оцінювання знань здобувачів освіти

А (відмінно) – оцінка «відмінно»

Глибокі знання і розуміння навчального матеріалу, виконання завдань без/або з незначною кількістю недоліків в обсязі, передбаченим робочої програмою навчальної дисципліни. Здобувач освіти вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує необхідну інформацію. Використовує набуті знання і вміння для прийняття рішень у стандартних і нестандартних ситуаціях. Переконливо аргументує відповіді, відстоює власну позицію щодо питань, які розглядаються. Здобувач освіти добре знайомий з основною, а також додатковою літературою.

В (дуже добре) – оцінка «добре»

Достатньо повні знання та розуміння навчального матеріалу, виконання завдань з незначною кількістю недоліків та/або не

грубих помилок. Здобувач освіти вміє застосовувати набуті знання та вміння для вирішення практичних завдань, у відповіді прослідковується порушення принципу систематичності і логічності викладу навчального матеріалу. Самостійно виправляє допущені помилки, виявляє ґрунтовне знання основної бібліографії, однак лише поверхово орієнтується у допоміжній літературі.

С (добре) – оцінка «добре»

Загальні знання та розуміння навчального матеріалу, виконання завдань з певною кількістю недоліків і несуттєвих помилок. Здобувач освіти вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію в цілому самостійно застосовувати її на практиці. Відповідь здобувача освіти правильна, але недостатньо повна, бездоказова. Здобувач освіти самостійно виправляє помилки, виявляє знайомство та розуміння основної бібліографії, однак зовсім не орієнтується у допоміжній літературі.

Д (задовільно) – оцінка «задовільно»

Базові знання та розуміння навчального матеріалу, виконання завдань з суттєвими недоліками або помилками. Здобувач освіти відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, але допускає значну кількість неточностей і грубих помилок, які може усувати за допомогою викладача. У своїх міркуваннях опирається на повторення думок викладача або автора, не вміє навести власні приклади, не може відповісти на додаткові запитання. Здобувач освіти виявляє поверхове знайомство та розуміння лише основної бібліографії та зовсім не орієнтується у допоміжній літературі.

Е (достатньо) – оцінка «задовільно»

Знання та розуміння навчального матеріалу на рівні мінімальних вимог. Здобувач освіти бачить навчальну дисципліну як нагромадження випадкових і не пов'язаних між собою тем. У своїх міркуваннях не здатен аналізувати окрему тему дисципліни у контексті інших тем і виражати взаємозв'язок між ними, відповіді мають шаблонний характер і не відображають самостійного розуміння теми. Здобувач освіти поверхово орієнтується в основній бібліографії.

FX (незадовільно) – оцінка «незадовільно»

Здобувач освіти володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну його частину. Він спроможний висвітлити лише окремі питання, не вміючи їх аргументувати чи пояснити. Цілісність розуміння матеріалу з дисципліни відсутня. Його участь у навчальному процесі є пасивною, відповіді в більшості є невірними або дуже поверховими і обмежуються механічним засвоєнням програми навчальної дисципліни.

12. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Аналіз чутливості та оцінка ризиків виникнення неплатоспроможності.
2. Види діагностики кризових явищ на підприємстві

3. Види реструктуризації: оперативна (тактична) та стратегічна.
4. Види та специфіка економічних криз.
5. Використання матричних методів, рейтингової оцінки та SWOT-аналізу у виявленні кризових явищ.
6. Внутрішнє середовище підприємства його значення у формуванні загрози виникнення кризових явищ.
 7. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на стабільність кадрового потенціалу.
 8. Вплив макроекономічної нестабільності в Україні на стан підприємств.
 9. Державний орган з питань банкрутства: функції та повноваження.
 10. Децентралізація управлінських рішень та усунення бюрократичних перепон.
 11. Діагностика виробничо-технологічної бази.
 12. Діагностика та попередження кризових явищ у діяльності підприємства.
 13. Дослідження параметрів ресурсів організаційної структури та відповідності системи управління сучасним ринковим вимогам.
 14. Еволюція економічних теорій циклічного розвитку та криз.
 15. Економічна сутність та мета фінансової санації.
 16. Економічна, фінансова та технологічна форми прояву кризи.
 17. Економічні та соціальні наслідки банкрутства підприємства.
 18. Економічні теорії циклічного розвитку та причин виникнення криз.
 19. Етапи та порядок провадження у справі про банкрутство.
 20. Життєвий цикл організації та його зв'язок із кризовими явищами.
 21. Залучення внутрішніх та зовнішніх резервів фінансової стабілізації.
 22. Застосування концепції контролінгу в системі антикризового реагування.
 23. Зміст та структура плану санації. Умови успішності проведення санаційних процедур.
24. Зовнішнє середовище підприємства, його роль у формуванні загрози виникнення кризових явищ.
 25. Інструментарій оперативного та стратегічного антикризового реагування
 26. Кадрова реструктуризація: оптимізація чисельності та підвищення кваліфікації.
 27. Класифікація антикризових технологій.
 28. Класифікація джерел фінансування санації.
 29. Класифікація економічних криз за масштабами.
 30. Класифікація криз за ступенем глибини.
 31. Класифікація методів та інструментарію оцінки кризового стану суб'єкта господарювання.
 32. Класифікація принципів антикризового управління.
 33. Класифікація та типи виробничо-технологічних криз.
 34. Класифікація факторів кризи на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні).
 35. Ключові принципи кадрового менеджменту в умовах кризи.
 36. Комплекс засобів маркетингу в системі антикризового управління
 37. Комплексний аналіз фінансового стану підприємства.
 38. Концепція та функціональні елементи системи антикризового управління персоналом.
 39. Корпоративна реструктуризація: злиття, поглинання, виділення підрозділів.
 40. Критерії ефективності системи антикризового менеджменту.
 41. Критерії та показники ефективності застосованих антикризових технологій, оцінка їх впливу на відновлення стійкого розвитку підприємства.
 42. Макро- та мезорівні антикризового управління.
 43. Матричні та аналітичні інструменти діагностики середовища.
 44. Мета, основні завдання та принципи проведення антикризової діагностики.
 45. Моделі прогнозування банкрутства та оцінка кризового потенціалу.
 46. Моніторинг якісних та кількісних індикаторів кризового стану.

47. Напрями організаційної реструктуризації (зміна структури управління).
48. Організація реалізації та оцінка ефективності антикризових програм.
49. Основні наукові підходи до трактування природи криз (класичний, кейнсіанський, монетарний).
50. Оцінка ефективності антикризових заходів.
51. Оцінка ефективності реструктуризаційних змін на підприємстві.
52. Оцінка причин зниження інвестиційної привабливості та платоспроможності суб'єкта господарювання.
53. Оцінка ризиків та ресурсного забезпечення антикризових програм.
54. Оцінювання якості роботи персоналу та шляхи подолання кадрової кризи.
55. Передумови, ознаки прояву та поняття кризи управління персоналом.
56. Політичні та воєнні ризики як специфічні причини сучасних криз в Україні.
57. Помилки менеджменту (суб'єктивні фактори) як причина втрати платоспроможності.
58. Поняття неплатоспроможності та її юридичне визначення.
59. Порядок проведення зборів кредиторів та їхні повноваження.
60. Послідовність та етапи розробки антикризових управлінських рішень.
61. Правові підстави для порушення справи про банкрутство юридичної особи.
62. Принципи, багаторівневості та оцінка ефективності антикризового управління.
63. Причини виникнення та ключові фактори-детермінанти збутової кризи.
64. Реструктуризація як метод відновлення конкурентоспроможності.
65. Розробка та реалізація комплексу заходів щодо виходу з виробничо-технологічної кризи.
66. Роль банківських установ у фінансуванні оздоровлення підприємств.
67. Роль інноваційних, організаційних та кадрових технологій у подоланні кризових явищ.
68. Роль менеджера в подоланні організаційної кризи на підприємстві.
69. Роль санаційних заходів, реорганізації та реструктуризації капіталу для відновлення платоспроможності підприємства.
70. Санаційний аудит: мета, завдання та етапи проведення.
71. Середовище функціонування підприємства як джерело кризових ризиків.
72. Система показників оцінки фінансово-економічної стійкості, ліквідності, платоспроможності та ділової активності.
73. Система, принципи та політика антикризового управління персоналом.
74. Структура та завдання Кодексу України з процедур банкрутства.
75. Судові та позасудові процедури врегулювання боргів.
76. Сутність банкрутства як правового механізму врегулювання неплатоспроможності боржника та подолання системної кризи підприємства.
77. Сутність та передумови виникнення виробничо-технологічної кризи на підприємстві.
78. Сутність та причини прояву організаційної кризи на підприємстві.
79. Сутність, зміст та специфіка технологій антикризового управління на підприємстві.
80. Сутність, об'єкти та особливості антикризового управління.
81. Сутність, передумови та ознаки прояву фінансової кризи на підприємстві.
82. Сутність, цілі та функції маркетингу в системі антикризового управління.
83. Управління ресурсозбереженням та зниженням виробничих витрат.
84. Форми прояву та діагностування організаційної кризи.
85. Формування антикризової кадрової політики.
86. Функції антикризового управління.
87. Функції та роль банкрутства в ринковій економіці.
88. Циклічність економічного розвитку як передумова криз.

89. Шляхи подолання організаційної кризи на підприємствах.
90. Шляхи подолання фінансової кризи підприємства.

13. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Антикризове управління підприємством : підручник / Г. О. Лігоненко та ін. ; за ред. Г. О. Лігоненко. Київ : КНЕУ, 2021. 512 с.
2. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління : практикум. Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 106 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28717>.
3. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>.
4. Копилук О. І., Мурава О. А. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова. Черкаси : Видавець Вовчок О. Ю., 2021. 232 с.
5. Кризовий менеджмент: теорія та практика : навч. посібник / С. В. Глібко та ін. ; за ред. С. В. Глібко. Харків : Право, 2021. 256 с.
6. Ситник Л. С. Антикризове управління : навч. посібник. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 240 с.
7. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова та ін. ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ : КНЕУ, 2022. 648 с.
8. Теорія і практика антикризового управління підприємством : монографія / за заг. ред. О. В. Князь. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 320 с.
9. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібник / Т. С. Клебанова та ін. ; за ред. Т. С. Клебанової. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 224 с.
10. Чикуркова А.Д. Антикризове управління: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/13239/1/%D0%9D%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%2B%2B.pdf>.

Додаткова:

1. Антикризове управління потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації : монографія / Ю. О. Прус та ін. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В., 2020. 264 с.
2. Бондар І. С., Ткаченко Т. П. Генезис економічних криз та трансформація антикризового управління в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 12–18.
3. Васильєв О. В. Правове регулювання процедур банкрутства в умовах воєнного стану в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 2. С. 145–148.
4. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
5. Власова Н. О., Круглова О. А., Безгінова Л. І. Фінансова діагностика в системі антикризового управління підприємством : монографія. Харків : ХДУХТ, 2020. 182 с.
6. Горошкова Л. А., Волков В. П. Економічна безпека та антикризове управління суб'єктами господарювання : навчальний посібник для магістрів. Запоріжжя : Хортицька національна академія, 2022. 312 с.
7. Далик В.П., Павленчик А.О., Феник В.О., Матвієвський Н.А., Федорига З.А., Приступа Д.А. Формування системи антикризового управління на підприємстві.

Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 10. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>

8. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/976>

9. Живко З. Б. Антикризове управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 1. С. 88–96.

10. Забезпечення життєздатності та стійкості розвитку підприємств у нестабільному середовищі : монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ : Вид-во НАУ, 2021. 240 с.

11. Камінська Т. М. Державна політика антикризового регулювання економіки України в умовах воєнних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3412>.

12. Копитко, М.І., Грицан, В.М. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, 2024,(1), С. 36–42.

13. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>-

14. Костюк О. В. Реструктуризація як стратегічний інструмент антикризового управління великими промисловими підприємствами. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 54–61. URL: <https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/878>

15. Кулик В. А., Сороковий В. В. Використання штучного інтелекту в системі превентивного антикризового управління. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1. С. 42–50.

16. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13. DOI: [10.30888/2663-5712.2022-13-02-009](https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-009)

17. Мостенська Т. Л., Юрченко В. А. Корпоративне управління в системі антикризових заходів підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. № 3 (216). С. 28–35.

18. Орехов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49), С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11>

19. Повод Т. М. Фінансова санація та реструктуризація підприємств : монографія. Миколаїв : МНАУ, 2021. 196 с.

20. Протидія кризовим явищам в економіці України: правовий та управлінський аспект : монографія / за ред. В. А. Устименка. Київ : НАН України, ДУ «ІЕПСР ім. В. К. Мамутова», 2022. 380 с.

21. Соболева, Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54>

22. Теорія та практика стратегічного управління розвитком економіки в умовах глобальних криз : монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : Гельветика, 2020. 412 с.

23. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6(39), С. 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)

24. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в мовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.

25. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип.74. С. 163-167.

26. Application of Anti-Crisis Measures for the Sustainable Development of the Regional Economy in the Context of Doing Local Business in a Post-COVID / L. Zavidna, O. Trut, O. Slobodianiuk, I. Voronenko, V. Vartsaba. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2022. Vol. 17, № 5. P. 1685–1691.

14. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ

1. Верховна Рада України : офіційний вебпортал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Електронна версія «Кодексу України з процедур банкрутства» : за станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>.
4. Єдиний державний реєстр судових рішень : офіційний державний інформаційний ресурс. URL: <https://reyestr.court.gov.ua>.
5. Міністерство юстиції України : Єдиний реєстр підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство. URL: <https://minjust.gov.ua>.
6. Національний банк України : офіційне інтернет-представництво. URL: <https://bank.gov.ua>.
7. Оприлюднення відомостей про справи про банкрутство : офіційний вебпортал судової влади України. URL: <https://vgsu.arbitr.gov.ua/pages/157>.
8. Офіційний сайт Світового банку (World Bank Open Data). URL: <https://data.worldbank.org>.
9. Прозорро. Продажі : офіційний сайт. URL: <https://prozorro.sale>.