

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА**



Факультет управління

Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Антикризовий менеджмент

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Затверджено на засіданні кафедри
менеджменту та бізнес-адміністрування
Протокол № 1 від «2» січня 2024 р.

м. Івано-Франківськ – 2023-2024 н.р.

ЗМІСТ

1. Загальна інформація	3
2. Опис дисципліни	3
3. Структура дисципліни	4
4. Темі практичних занять	5
5. Самостійна робота	6
7. Методи навчання	6
8. Система оцінювання дисципліни	7
9. Ресурсне забезпечення	9
10. Контактна інформація	10
11. Політика навчальної дисципліни	11

1. Загальна інформація

Назва дисципліни	Антикризовий менеджмент	
Освітня програма	Бізнес-адміністрування	
Спеціалізація (за наявності)		
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	
Освітній рівень	магістр	
Статус дисципліни	вибіркова	
Курс / семестр	2/3	
Розподіл за видами занять та годинами навчання	<i>Очна форма навчання:</i> Лекції – 16 год. Практичні заняття – 14 год. Самостійна робота – 60 год.	<i>Заочна форма навчання:</i> Лекції – 6 год. Практичні заняття – 4 год. Самостійна робота – 80 год.
Мова викладання	українська	
Посилання на сайт дистанційного навчання	www.d-learn.pnu.edu.ua	

2. Опис дисципліни

Мета та цілі дисципліни
<p>Метою навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів і управлінців знань і навичок антикризового управління.</p> <p>Предметом навчальної дисципліни є антикризова діяльність в управлінні підприємствами, сполучення стратегії і тактики антикризового управління, що спрямовано на розробку і реалізацію заходів, які запобігають ситуаціям, що призводять до кризового стану.</p> <p>Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:</p> <p>Змістовний модуль 1. Теоретичні основи антикризового управління</p> <p>Змістовний модуль 2. Сутність і класифікація методів антикризового управління</p> <p>Основними завданнями навчальної дисципліни є:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ вивчення основних понять і категорій управління антикризовими заходами; дати уявлення про антикризову діяльність як про систему управління фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами, де людина є суб'єктом управління та самоуправління; ■ забезпечення виконання умов для життєздатності підприємства як мікроекономічної системи; ■ набуття практичних навичок здійснення управлінської роботи та створення дієвої і ефективної взаємодії в трудовому колективі

3. Структура дисципліни

№	Тема	Результати навчання	Завдання
1.	Тема 1. Теоретичні основи управління підприємством у кризовому стані	Знати: Визначення поняття «криза», основні ознаки кризи. Імовірність настання кризи. Фактори, які впливають на кризовий стан і кризову ситуацію на підприємстві. Кризовий процес і етапи його розвитку. Локальні прояви кризових явищ на підприємствах. Проблеми сполучення стратегії і тактики антикризового управління. Життєздатний стан підприємства як господарської системи	Контрольні запитання, кейси, завдання для самостійної роботи (тести).
2.	Тема 2. Кризовий стан підприємства як об'єкта управління	Розуміти: Залежність тривалості, інтенсивності і наслідків кризи - від виду підприємства, його структури, ресурсного потенціалу, що обумовлює необхідність розгляду структурно - логічної схеми виникнення і розвитку кризи. Об'єкт кризи як єдину господарську систему ринкового середовища. Об'єктивні чинники зовнішнього середовища, з погляду їх дії на суб'єкт господарювання.	Контрольні запитання, кейси, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
3.	Тема 3. Складові господарської системи	Розуміти: Зовнішній вплив на процес господарської діяльності, а саме: зміни у складі споживачів і способах використання товарів і послуг; впровадження нових продуктів і технологій; зміни в системі маркетингу; розповсюдження ноу-хау; зміни в законодавстві, політиці і суспільних цінностях. Взаємодія ресурсів, яка реалізується у процесі господарської діяльності системи.	Контрольні запитання, кейси, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
4.	Тема 4. Структурно-логічна схема кризи підприємства і глибина кризового стану	Знати: Аналіз причин і глибини кризи . Своєчасне виявлення кризи, її фази і глибини - передумова, яка підвищує ефективність управлінських рішень. Виявлення потенційних проблем і чинників (причин) кризи. Загальна класифікація кризових чинників. Типові помилки в сфері антикризового управління. Основні	Контрольні запитання, кейси, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).

		причини та фактори виникнення кризових ситуацій та банкрутства	
5.	Тема 5. Сутність і класифікація методів антикризового управління	Суть антикризового управління, яка полягає в об'єктивному виявленні змісту та глибинних причин кризи, закономірностей її протікання, можливих сценаріїв, рушійних сил та наслідків виходу з неї, адаптації підприємств до змін в оточенні. Чинники, що обумовлюють відмінність антикризового управління від звичайного і поточного. Ключові моменти сучасної системи поглядів на антикризовий менеджмент. Оплата праці, премії та інші винагороди. Мотивація персоналу, її роль і значення в антикризовому управлінні.	Контрольні запитання, кейси, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
6.	Тема 6. Банкрутство, як правовий механізм регулювання підприємницької діяльності	Знати: Поняття і ознаки банкрутства. Стадії провадження справи про банкрутство. Судові процедури, що застосовуються до боржника	Контрольні запитання, кейси, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
7.	Тема 7. Проблеми адаптації підприємства до ринку, шляхи і методи їх вирішення	Класифікація проблем адаптації підприємства до умов ринку, яка дозволяє структурувати проблеми, здійснювати їхній вибір і визначати послідовність рішення на основі класифікаційних ознак. Проблеми адаптації підприємства до ринку, які можна розділити на: конструктивні і аналітичні. Напрямки виходу підприємства з кризової ситуації. Важливість внутрішнього планування на підприємстві. Етапи процесу планування.	Контрольні запитання, кейси, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).

4. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 1. Теоретичні основи управління підприємством у кризовому стані	2
2.	Тема 2. Кризовий стан підприємства як об'єкта управління	2
3.	Тема 3. Складові господарської системи	2
4.	Тема 4. Структурно-логічна схема кризи підприємства і глибина	2

	кризового стану	
5.	Тема 5. Сутність і класифікація методів антикризового управління	2
6.	Тема 6. Банкрутство, як правовий механізм регулювання підприємницької діяльності	2
7.	Тема 7. Проблеми адаптації підприємства до ринку, шляхи і методи їх вирішення	2
	Разом	14

5. Самостійна робота

Самостійна робота студентів при вивченні дисципліни «Антикризовий менеджмент» складається з різних її видів:

- 1) підготовка до аудиторних занять (лекцій, практичних занять);
- 2) самостійне поглиблене опрацювання тем навчальної дисципліни згідно з навчально-тематичним планом та проходження тестування за результатами опрацювання;

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 1. Теоретичні основи управління підприємством у кризовому стані	8
2.	Тема 2. Кризовий стан підприємства як об'єкта управління	8
3.	Тема 3. Складові господарської системи	8
4.	Тема 4. Структурно-логічна схема кризи підприємства і глибина кризового стану	9
5.	Тема 5. Сутність і класифікація методів антикризового управління	9
6.	Тема 6. Банкрутство, як правовий механізм регулювання підприємницької діяльності	9
7.	Тема 7. Проблеми адаптації підприємства до ринку, шляхи і методи їх вирішення	9
	Разом	60

7. Методи навчання

За характером пізнавальної діяльності, при вивченні дисципліни «Антикризовий менеджмент» використовуються наступні методи навчання.

Методи навчання	Характеристика
Наочні методи навчання	Ґрунтуються на візуальному сприйнятті інформації (читання лекцій та підготовка практичних завдань із використанням мультимедійних презентацій, демонстрація тематичних відеороликів).
Інтерактивні методи навчання	Ґрунтуються на принципі зворотного зв'язку, коли здобувач освіти отримує відповіді, зауваження та поради щодо певної проблематики від викладача чи одногрупників; коли здобувачі освіти взаємодіють між собою, а викладач виступає координатором та наставником, а також стежить за дотриманням навчальних та етичних норм. Серед інтерактивних методів навчання використовуються: відповіді на запитання та опитування думок здобувачів освіти, кейс-

	стаді, дискусії, мозковий штурм, ігровий метод.
Практичні методи навчання	Передбачають виконання практичних завдань. Серед практичних методів навчання використовуються практичні роботи, вправи, написання есе.
Інноваційні методи навчання	Поєднують інтерактивні та комп'ютерні технології. Серед інноваційних методів навчання використовуються: компетентнісний метод (спрямований на розвиток професійних навичок, вмінь та якостей здобувачів освіти), проектно-дослідницький метод (спрямований на вирішення проблемного питання через розвиток пошукових та аналітичних якостей здобувачів освіти, а також навичок командної роботи), використання інформаційно-комунікаційних технологій та діджитал-інструментів. Програми і сервіси, які використовуються: сервіси та програмні продукти від Microsoft, інструменти Google, графічні редактори Crello та Canva, хмарне презентаційне програмне забезпечення Prezi, конструктор лендінгових сторінок of.ua, Diagrams.net, Kahoot, Mentimeter, QR Генератор, Cutt.ly.
Методи дистанційного навчання	Ґрунтуються на використанні інформаційних технологій, в т.ч. університетської авторської системи дистанційного навчання, платформ для організації відеоконференцій: Zoom Video Communications, Google Meet, Cisco Webex.

8. Система оцінювання дисципліни

Поточний контроль проводиться на кожному практичному занятті за виступ та виконання письмового завдання студентом. Передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми під час роботи на практичних заняттях та набутих професійних навичок під час виконання практичних завдань.

Оцінювання відповідей здобувачів освіти на практичних заняттях відбувається згідно навчального розкладу за 100 бальною шкалою. Вага оцінки за кожен вид навчальної роботи та відповідну тему відображена у таблиці. Максимальна кількість балів, яку здобувач освіти може отримати за виконання завдань на практичних заняттях складає 30 балів.

Накопичування балів під час вивчення дисципліни

Вид навчальної роботи	№ теми							
	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Практичне заняття (опрацювання завдання)	4	4	4	4	4	5	5	30
Самостійна робота (тестування з теми)	3	3	3	3	3	3	2	20
Екзамен								50
Максимальна к-ть балів								100

Критерії поточного оцінювання:

«90-100 балів» – здобувач вищої освіти в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу.

«70-89 балів» – здобувач вищої освіти достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), 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.

«50-69 балів» – здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.

«Менше 50 балів» – здобувач вищої освіти 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.

Додаткові бали до поточного контролю здобувач освіти може отримати, пройшовши навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни протягом навчального семестру, взявши участь у науковому, освітньому чи прикладному проєкті, який відповідає предмету дисципліни чи підготувавши дайджест (добір уривків з різних джерел на певну тематику). У форматі дайджестів можна зробити системний аналіз будь-якого теоретичного положення, розкрити різні точки зору на будь-яку проблему, тему, питання та зробити узагальнюючі висновки:

2 бали – нараховується здобувачам освіти, які пройшли навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни протягом навчального семестру.

2 бали – нараховується здобувачам освіти, які взяли участь у науковому, освітньому чи прикладному проєкті, який відповідає предмету дисципліни.

1 бал – нараховується здобувачам освіти, які підготували дайджест на певну тематику в межах вивчення дисципліни.

Також за рішенням кафедри управління та бізнес-адміністрування здобувачам освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі (роботі конференцій, студентських наукових гуртків та проблемних груп, підготовці публікацій), а також були учасниками олімпіад, конкурсів, можуть присуджуватися додаткові бали «Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності студентів ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №799 від 26.11.2019) (див. ст. 4).

Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/>

Контроль за самостійну роботу.

Самостійна робота здобувачів освіти передбачає:

1. Тестування.

Тестовий контроль. Студент опрацьовує питання, що призначенні для самостійного вивчення і для контролю проходить тестування в системі дистанційного навчання (d-learn.pnu.edu.ua) (дві спроби – кращий результат).

Оцінювання за кожен тестовий контроль здійснюється за 100 бальною шкалою. Вага оцінки за відповідну тему відображена у таблиці вище.

Підсумковий семестровий контроль являє собою підсумкове оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти за семестр, що з даної дисципліни здійснюється у формі екзамену. Підсумковий семестровий контроль оцінюється від 0 до 100 балів і переводиться у національну шкалу та шкалу ЄКТС.

Оцінювання за екзамен відбувається у 100-бальній шкалі, отримана оцінка сходиться на ваговий коефіцієнт 0,5. Оцінка за екзамен формується із суми відповідей здобувачів освіти (максимум 50 балів):

1) 1 теоретичне запитання (15 балів);

2) знання дефініції (5 балів);

3) розв'язування тестових завдань (15 балів: 5 тестів по 3 бали кожен) та вирішення практичного завдання (15 балів).

В умовах дистанційного навчання ідентифікація здобувача вищої освіти відбувається з використанням програми Zoom і екзамен складається через виконання тільки письмової компоненти (30 тестових питань у системі дистанційного навчання університету (d-learn.pnu.edu.ua) (максимум 50 балів).

Повторне складання екзаменів допускається не більше двох разів з кожної дисципліни: один раз викладачеві (талон №2) тестування в системі дистанційного навчання + усне опитування відповідно до програмових вимог, другий – комісії (талон №3) реалізується виключно у тестовій формі з використанням організаційно-технологічних процесів.

Якщо студент не склав навчальну дисципліну за талоном 3, дозволяється повторне вивчення навчальної дисципліни впродовж наступного семестру (планується за рахунок власного часу студента і не фінансується з бюджетних коштів).

Шкала оцінювання для екзамену

університетська	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	відмінно
80-89	B	добре
70-79	C	
60-69	D	задовільно
50-59	E	
25-49	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0-24	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

9. Ресурсне забезпечення






Рекомендовані літературні джерела:




1. Кодекс України з процедур банкрутства. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
2. Ларіонова І. К. Антикризове управління / І. К. Ларіонова. – К.: Наука, 2016. – 362 с.
3. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. – К.: ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. – 301 с.
4. Кульчій І. О. Антикризове управління: навч. посіб. / І. О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
5. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнесінформ. 2019. № 5. С.217
6. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Economic journal Odessa polytechnic university. №1(15), 2021. С.92-100.
7. Кульчій І. О. Антикризове управління: навч. посіб. / І. О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
8. 1. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. – К.: ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. – 301 с. 2. Антикризове управління: навч. посіб. / Б. Г.

Шелегеда, О. М. Шарнопольська, М. В. Румянцев. – ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. – 252 с

9. Жук О. І., Томашевська А. В., Боришкевич І. І. Фінансове планування суб'єктів бізнесу в системі фінансового менеджменту. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18. С. 103-112. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.103-112>
10. О. Zhuk, А. Tomashevskа // Tax planning in the enterprise management system // Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University». Івано-Франківськ, 2019. С.96-102
11. Томашевська А.В., Жук О.І. Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризи. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18. С.60-67

11. Контактна інформація

Кафедра	<p>Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57,</p> <p> каб. 1106 (вхід з вул. Чорновола)</p> <p> https://salo.li/bE60E64</p> <p> kmba@pnu.edu.ua</p> <p>Сторінки в соцмережах:</p> <p> https://www.facebook.com/mbakafedra</p>
Викладачі	 <p>Смушак Михайло Володимирович – к.е.н., заступник міського голови, директор департаменту інфраструктури, житлової та комунальної політики Івано-Франківської міської ради</p>

	 <p>Томашевська Антоніна Василівна кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, спікер „Школи управлінців нової генерації”</p>
Контактна інформація викладачів	 +38 (050) 5628764  antonina.tomashevaska@pnu.edu.ua Робочі години: Пн-Пт – 8:30 – 17:00

12. Політика навчальної дисципліни

Академічна доброчесність	<p>Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів університету:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кодекс честі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». • Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». • Положення про запобігання академічному плагіату та інших видів академічної нечесності у навчальній та науково-дослідній роботі здобувачів освіти ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». • Положення про запобігання академічному плагіату у ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». • Склад комісії з питань етики та академічної доброчесності ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». • Лист МОН України «До питання уникнення проблем і помилок у практиках забезпечення академічної доброчесності». <p>Ознайомитися з даними положеннями та документами можна за посиланням: https://pnu.edu.ua/положення-про-запобігання-плагіату/</p>
Пропуски занять (відпрацювання)	Можливість і порядок відпрацювання пропущених здобувачем освіти занять регламентується «Положення про порядок організації»

	<p>та проведення оцінювання успішності здобувачів освіти ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №799 від 26.11.2019) (див. ст. 4).</p> <p>Ознайомитися з положенням можна за посиланням: https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/</p>
Виконання завдання пізніше встановленого терміну	<p>У разі виконання завдання здобувачем освіти пізніше встановленого терміну, без попереднього узгодження ситуації з викладачем, оцінка за завдання – «незадовільно», відповідно до «Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності студентів ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №799 від 26.11.2019) (див. ст. 4-5).</p> <p>Ознайомитися із положенням можна за посиланням: https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/</p>
Невідповідна поведінка під час заняття	<p>Невідповідна поведінка під час заняття регламентується рядом положень про академічну доброчесність (див. вище) та може призвести до відрахування здобувача вищої освіти (студента) «за порушення навчальної дисципліни і правил внутрішнього розпорядку вищого закладу освіти», відповідно до п.14 «Відрахування студентів» «Положення про порядок переведення, відрахування та поновлення студентів вищих закладів освіти».</p> <p>Ознайомитися із положенням можна за посиланням: https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/</p>
Неформальна освіта	<p>Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується «Положенням про порядок зарахування результатів неформальної освіти у ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №819 від 29.11.2019) Ознайомитися із положенням можна за посиланням: https://nmv.pnu.edu.ua/нормативні-документи/polozhenja/</p>

Викладач _____

Смушак М.В.