

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

*НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА*  
*дисципліни*

**“АНТИКРИЗОВЕ  
УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ”**

**(для спеціалістів, магістрів)**

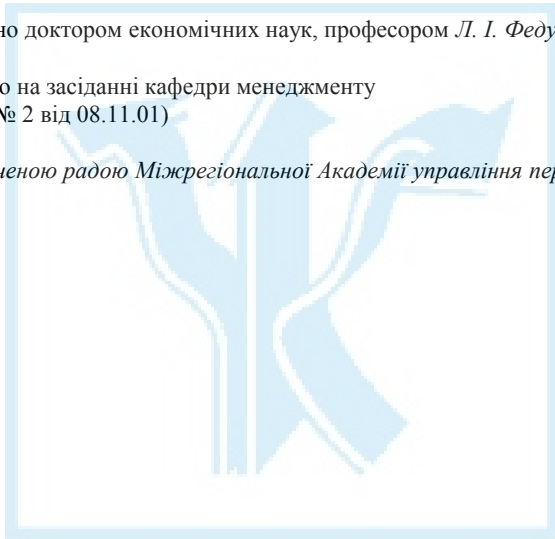
МАУП

Київ 2002

Підготовлено доктором економічних наук, професором *Л. І. Федуловою*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту  
(Протокол № 2 від 08.11.01)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*



***Федулова Л. І.*** Навчальна програма дисципліни “Антикризове управління фірмою” (для спеціалістів, магістрів). — К.: МАУП, 2002. — 20 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, програмний матеріал до вивчення дисципліни “Антикризове управління фірмою”, вказівки до виконання контрольної роботи, завдання для контрольних робіт, контрольні питання, а також список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП),  
2002

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

Формування механізму ринкових відносин передбачає необхідність вивчення форм і методів антикризового управління на мікроекономічному рівні, тобто на рівні підприємства як основної господарської ланки.

Необхідно усвідомити характеристики таких ознак кризової ситуації, як наявність загрози здійсненню пріоритетних цілей; ефект раптовості для осіб, які відповідальні за подолання кризи; дефіцит часу на реагування на загрозу тощо. Тому антикризове управління має бути спрямоване на стабілізацію нестійких ситуацій та підвищення рівня управління (забезпечення оперативної та адекватної реакції на управлінські рішення).

Основна мета дисципліни “Антикризове управління фірмою” — сформувати систему знань в галузі управління фірмою в умовах наявної та можливої кризи і виробити навички діяльності менеджера щодо подолання кризових явищ.

Опанувавши дисципліну, студенти повинні знати:

- зміст і динамічні характеристики кризової ситуації на окремих її фазах та етапах;
- основні принципи і методи розв’язання кризових ситуацій;
- досвід антикризового управління в умовах реальних підприємств України;
- роль функціонального менеджменту в системі антикризового управління;
- методіку управління змінами в організації та ін.

Теоретичні знання мають бути закріплені технологічними прийомами управління кризовими ситуаціями. У зв’язку з цим студенти повинні вміти:

- розробляти механізми подолання кризи, спрямовані на пошук і впровадження ефективних стратегічних та оперативних заходів;
- діагностувати підприємство та встановлювати характер кризи, її етап і фазу;
- формувати концепцію антикризового управління та відповідну їй антикризову програму;
- вибирати той чи інший метод антикризового управління та обґрунтовувати цей вибір;
- розробляти заходи профілактики кризових ситуацій на фірмі та відповідний механізм їх реалізації.

Основної мети дисципліни можна досягти шляхом забезпечення:

- оптимального сполучення теоретичної та практичної частин дисципліни з максимальною орієнтацією на майбутню практичну діяльність студентів;
- детального ознайомлення студентів із законодавчими актами та іншими нормативними документами, що визначають і регулюють процес організації та здійснення антикризових заходів у різних сферах економіки України;
- постійного проведення тренінгів, зокрема case-study, ділових ігор для надання можливості студентам практично засвоїти різноманітні прийоми і методи антикризового управління підприємством (функціональний менеджмент).

Розглядувана дисципліна тісно пов'язана із фінансовим менеджментом, маркетингом, контролінгом, управлінням персоналу, економічним аналізом та іншими дисциплінами.

**НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
**вивчення дисципліни**  
**“АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ”**

№ п/п	Назва розділу і теми
1	2
	<b><i>I. Антикризове управління фірмою</i></b>
1	Криза: сутність, параметри, фактори
2	Концепція антикризового управління
3	Стратегічні аспекти антикризового управління
4	Правове забезпечення антикризового управління
	<b><i>II. Маркетинг у системі антикризового управління</i></b>
5	Маркетинг як філософія виживання на ринку
6	Антикризова маркетингова стратегія
7	Паблік рилейшнз та антикризове управління
	<b><i>III. Управління фінансами в умовах кризи</i></b>
8	Аналіз фінансового стану фірми та причин неплатоспроможності
9	Сучасні інструменти управління фінансами
	<b><i>IV. Контролінг як інструмент антикризового управління</i></b>
10	Концепція контролінгу в системі управління фірмою
11	Стратегічний контролінг
12	Оперативний контролінг
	<b><i>V. Інформаційні технології в системі антикризового управління</i></b>
13	Управління інформаційними потоками
14	Автоматизовані експертно-аналітичні системи

1	2
	<b><i>VI. Методи антикризового управління</i></b>
15	Санація
16	Банкрутство
17	Реструктуризація
18	Даунсайзинг
19	Реінжиніринг
20	Диверсифікація
21	Обґрунтування вибору методів антикризового управління
	<b><i>VII. Управління змінами</i></b>
22	Діагностика діяльності фірми
23	Планування антикризових заходів
24	Упровадження змін
25	Закріплення змін
	<b><i>VIII. Системи забезпечення антикризового управління</i></b>
26	Консалтинг у системі антикризового управління
27	Управління персоналом в умовах реформ
28	Практика управління проектами
	<b><i>IX. Профілактика кризових ситуацій</i></b>
29	Забезпечення кризової готовності фірми
30	План профілактики кризових ситуацій
31	Управління ризиками

**ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ**  
**до вивчення дисципліни**  
**“АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ”**

***Розділ I. Антикризове управління фірмою***

***Тема 1. Криза: сутність, параметри, фактори***

Характерні умови для розвитку кризових ситуацій в бізнесі. Параметри кризової ситуації та причини її виникнення. Типологія кризових ситуацій. Симптоми кризи. Етапи розвитку кризи. Фази кризи: шок і відкат назад; адаптація та оволодіння ситуацією.

*Література* [2; 5; 7; 19]

***Тема 2. Концепція антикризового управління***

Основна мета антикризового управління — забезпечення стабільно стійких фінансів фірми. Сутність та умови здійснення антикризового управління. “Люди — продукт — прибуток” — тріада успіху в бізнесі. Роль фінансового менеджменту в антикризовому управлінні.

*Література* [7; 11; 19; 22]

### ***Тема 3. Стратегічні аспекти антикризового управління***

Місія фірми. Прибуткова мотивація. Раціональна поведінка. Мета досягнення певної ринкової частки. Довгострокові цілі виживання. Цілі росту та диверсифікації. Ринкові можливості. Функціональні стратегії. Інвестиційний процес і місія фірми. Антикризове управління як складова стратегічного розвитку фірми.

*Література* [1; 3; 16; 19; 25]

### ***Тема 4. Правове забезпечення антикризового управління***

Правові аспекти регулювання фінансової неспроможності підприємств. Основи чинного законодавства України про неспроможність (банкрутство) фірм. Організаційне забезпечення механізму реалізації банкрутства. Регламентація судових і несудових процедур банкрутства. Незалежні експертні та аудиторські фірми. Критерії неплатоспроможності. Умови надання державної підтримки. Правові засади методів антикризового управління.

*Література* [7; 19]

## ***Розділ II. Маркетинг у системі антикризового управління***

### ***Тема 5. Маркетинг як філософія виживання на ринку***

Аналіз ринкових можливостей. Визначення цільових ринків. Розробка комплексу маркетингу: товарна та цінова політика, просування та розповсюдження товару. Концепція маркетингу. Підходи до здійснення маркетингової діяльності.

*Література* [8; 10; 15; 16; 19; 25]

### ***Тема 6. Антикризова маркетингова стратегія***

Концепція “4П+3П”. Аналіз елементів маркетингового комплексу. Антикризові заходи з розробки продукту: формування стратегії розробки продукту. Антикризові заходи зі встановлення ціни, вибір методів ціноутворення. Антикризові заходи з просування: реклама, паблік рилейшнз, продаж. Антикризові заходи за фізичними ознаками, процесом. Розробка антикризової маркетингової стратегії.

*Література* [8; 10; 15; 16; 19; 25]

## ***Тема 7. Паблік рилейшнз та антикризове управління***

Робота кризис-менеджера з погляду паблік рилейшнз. Система комунікацій в межах кризової ситуації, вимоги до неї. Заходи паблік рилейшнз у напрямку подолання кризи: розробка ясної та чіткої позиції; залучення генерального менеджменту до розв'язання ситуації, активізація третьої сторони, авторитетної для громадськості; централізація комунікацій; співробітництво з мас-медіа; управління кризою як процесом; позиціонування організації.

*Література* [10; 15; 16; 19; 25]

## ***Розділ III. Управління фінансами в умовах кризи***

### ***Тема 8. Аналіз фінансового стану фірми та причин неплатоспроможності***

Мета та завдання зовнішнього і внутрішнього фінансового аналізу. Аналіз фінансового стану фірми: структура активів і пасивів, показники ділової активності фірми, ліквідність та фінансова стійкість, рентабельність капіталу і продаж, ефект фінансового та виробничого важелів. Реструктуризація заборгованості фірми. Реструктуризація майна та капіталу. Система фінансово-економічних коефіцієнтів. Стратегія фінансового оздоровлення.

*Література* [4; 14; 18; 19; 22; 25]

### ***Тема 9. Сучасні інструменти управління фінансами***

Бюджетування. Структура бюджетного планування. Роль системи бюджетів у забезпеченні оперативного контролю за надходженнями та витратами коштів. Мета системи бюджетування руху коштів. Зведений бюджет. Складання прогностного балансу. Управління активами. Управління грошовим потоком. Управління пасивами. Система фінансових показників та їх аналіз. Фінансовий менеджмент як підсистема управління фірмою.

*Література* [14; 18; 19; 22; 25]

## ***Розділ IV. Контролінг як інструмент антикризового управління***

### ***Тема 10. Концепція контролінгу в системі управління фірмою***

Контролінг — система управління досягненням кінцевих результатів діяльності фірми. Мета та основні завдання контролінгу. Види та функції контролінгу, їх порівняльна характеристика.

*Література* [9; 19]

### ***Тема 11. Стратегічний контролінг***

Орієнтація стратегічного контролінгу. Мета та основні завдання. Методи та інструменти. Форми оцінки. Принципи здійснення. Відповідальність за обґрунтованість стратегічних планів. Підконтрольні показники та системи показників.

*Література* [9; 19]

### ***Тема 12. Оперативний контролінг***

Орієнтація оперативного контролінгу. Поточні підконтрольні показники. Система управління результатами і затратами на основі обліку “сум покриття”: обов’язковість, мета, завдання, користувачі, метод, повнота фіксації затрат, переваги та недоліки.

*Література* [9; 19]

## ***Розділ V. Інформаційні технології в системі антикризового управління***

### ***Тема 13. Управління інформаційними потоками***

Види інформаційно-керуючих систем залежно від управлінських завдань. Принципи системи інформаційних потоків. Дані системи інформаційного забезпечення керівників. Надійність інформації. Створення інформаційної інфраструктури. Проблеми інформаційного забезпечення. Етапи управління складними системами.

*Література* [22–24]

### ***Тема 14. Автоматизовані експертно-аналітичні системи***

Інструментальний програмний комплекс для розв’язання завдань аналізу і синтезу складних систем, що функціонують в умовах невизначеності чи конфлікту. Інформаційна модель розрахунку показників платоспроможності фірми. Загальна методологія, основні етапи і комп’ютерні засоби матрично-структурного аналізу і прогнозу поведінки і розвитку фірми. Основні напрямки використання системного підходу і матрично-структурного аналізу складних систем при розв’язанні завдань антикризового управління.

*Література* [23]



## ***Розділ VI. Методи антикризового управління***

### ***Тема 15. Санація***

Поняття санації. Місце заходів щодо фінансової санації в антикризовому управлінні. Нормативно-законодавча база. Модель фінансової санації. Механізми фінансової санації. Шляхи санації. Розв'язання проблеми боргів. Злиття збиткових підприємств з фінансово міцними. Поступки правами власності в рахунок боргових зобов'язань. Передавання майна в оренду. Перетворення боржника в іншу фірму.

*Література* [19; 22]

### ***Тема 16. Банкрутство***

Банкрутство як активний інструмент фінансового оздоровлення фірми. Законодавство про банкрутство. Провадження справ про банкрутство фірм в арбітражному суді. Відновлення платоспроможності боржника у процесі банкрутства. Права комітету кредиторів і обов'язки боржника. Ліквідаційні процедури у процесі банкрутства. Особливості оцінки ліквідної вартості фірми. Механізми санації і банкрутства в інших країнах.

*Література* [7; 15]

### ***Тема 17. Реструктуризація***

Реструктуризація як стратегія розвитку фірми за умов становлення ринкових відносин. Цілі реструктуризації: підвищення здатності адаптуватися в оточуючому середовищі, підвищення мотивації праці, вихід на якісно новий рівень розвитку тощо. Варіанти реструктуризації: створення центрів фінансової відповідальності, виокремлення самостійних підрозділів тощо. Проблеми при здійсненні реструктуризації. Етапи реструктуризації. Методологічний апарат здійснення реструктуризації. Вимоги до професійної, соціальної та методологічної компетентності менеджерів. Помилки під час реструктуризації.

Основні моделі реструктуризації: “Регулювання — розукрупнення”, “Розукрупнення — патронат”, “Холдинг-інкубатор”, “Холдинг”. Порівняльний аналіз моделей і сфери їх застосування. Вибір моделі реструктуризації.

*Література* [7; 15; 19; 22]

### ***Тема 18. Даунсайзинг***

Сутність даунсайзингу і сфера застосування. Види даунсайзингу та особливості їх використання. Місце даунсайзингу у комплексі антикризових заходів. Переваги та недоліки даунсайзингу.

*Література* [1; 5–7; 11; 16]

### ***Тема 19. Реінжиніринг***

Принципи реінжинірингу бізнес-процесів; створення чисельної кількості версій складних процесів; відносини з постачальниками; зберігання децентралізованих підрозділів; зменшення кількості входів у процес. Реінжиніринг і сітьові організаційні структури. Можливості компаній для проведення реінжинірингу.

Кризовий реінжиніринг: сутність і особливості проведення. Особливості реінжинірингу розвитку. Розробка і реалізація кризового реінжинірингу. Негативні фактори при здійсненні програми. Нові правила роботи, їх умови. Вплив на бізнес.

Технологія реінжинірингу, постановка завдань, уточнення мети компанії. Створення моделі діючої компанії. Перепроєктування бізнес-процесів. Системи організаційної взаємодії персоналу. Підготовка підтримуючих інформаційних систем. Впровадження оновлених процесів. Потенційні можливості реінжинірингу. Методика використання потенціалу. Управлінський облік у системі реінжинірингу. Типові помилки при використанні реінжинірингу в умовах України.

*Література* [7; 15; 19; 22]

### ***Тема 20. Диверсифікація***

Сутність диверсифікації і сфери застосування. Види диверсифікації. Вертикальна диверсифікація. Горизонтальна диверсифікація. Незв'язана диверсифікація. Особливості застосування диверсифікації.

*Література* [7; 15; 19; 22]

### ***Тема 21. Обґрунтування вибору методів антикризового управління***

Порівняльний аналіз методів антикризового управління. Визначення сфер застосування методів антикризового управління. Вибір методів антикризового управління. Комбінація і спільне використання методів антикризового управління.

*Література* [7; 15; 19; 22]

## ***Розділ VII. Управління змінами***

### ***Тема 22. Діагностика діяльності фірми***

Сутність та завдання діагностичного аналізу фірми. Напрямки аналізу. Етапи діагностики. Інструменти діагностичних досліджень. Експрес-діагностика.

*Література* [18; 19; 22]

### ***Тема 23. Планування антикризових заходів***

Антикризова програма: сутність, завдання. Основні розділи антикризової програми. Удосконалення структури управління. Облікова політика та вдосконалення обліку. Режим максимальної економії. Удосконалення менеджменту. Розробка стратегічних планів. Особливості планування реформ.

*Література* [5; 7; 12; 15; 19; 22]

### ***Тема 24. Упровадження змін***

Особливості впровадження організаційних змін. Поведінка організації під час змін. Етапи впровадження змін. Підготовчий етап. Формування нових систем і процедур. Етап реалізації змін. Особливості управління організацією на різних етапах упровадження змін. Основні інструменти та методи впровадження змін.

*Література* [5; 7; 12; 15; 19; 22]

### ***Тема 25. Закріплення змін***

Умови закріплення організаційних змін. Сценарії поведінки організації після впровадження змін. Особливості процесу рутинізації нових систем і процедур. Управління організацією на етапі закріплення змін. Кінець — це початок.

*Література* [5; 7; 12; 15; 19; 22]

## ***Розділ VIII. Системи забезпечення антикризового управління***

### ***Тема 26. Консалтинг у системі антикризового управління***

Особливості антикризового управлінського консалтингу. Орієнтація на запобігання ускладнень в діяльності на ринку. Прискорена і дієва ре-

акція на зміни зовнішнього середовища. Процес постійних і послідовних нововведень. Специфічні особливості: застосування новітніх управлінських прийомів і технологій, ефективне забезпечення стабілізаційної програми фірми; конкретний механізм мотивації.

*Література* [5; 22]

### ***Тема 27. Управління персоналом в умовах реформ***

Завдання менеджерів (команди) кризи. Функції менеджерів: інформаційно-аналітична; прийняття рішень; організаційна; психологічна.

Вичерпний, достатній професійний досвід; розуміння специфіки кризової ситуації; володіння допуском до всіх джерел інформації. Вимоги до підбору менеджерів. Вимоги до роботи менеджерів в умовах кризи: психологічна компетентність менеджера. “Ризик-тейкер” — схильна до ризику людина.

Фактори, що впливають на комплектування команди антикризового управління. Методики оцінки ділових і особистих якостей кандидатів. Два напрямки підготовки і навчання: професійна, психологічна. Завдання психологічної підготовки. Форми і методи підготовки: організаційне навчання, груповий тренінг, ділові ігри, конкретні ситуації та ін.

Стиль керівництва: авторитарний, кооперативний і змішаний. Умови вибору стилю керівництва. Методи поліпшення якості кризових рішень: діалектика; синектика; декомпозиція; ієрархія; когнітивні карти; аналіз переваг учасників кризи; превентивне групове мислення; зняття стереотипів сприйняття.

Маркетинг персоналу. Модель спеціаліста “ринкової якості”. Вибір методу стимулювання персоналу. Планування ділової кар’єри співробітників фірми. Методи розв’язання кадрових проблем. Атестація співробітників. Формування творчої активності.

*Література* [5; 7; 19]

### ***Тема 28. Практика управління проектами***

Структура та сутність управління проектами. Основні функції управління проектами. Динамічне лідерство в управлінні проектами. Креативні технології в управлінні проектами. Реструктуризація розвитку.

*Література* [5; 7; 19]

## ***Розділ IX. Профілактика кризових ситуацій***

### ***Тема 29. Забезпечення кризової готовності фірми***

Два аспекти готовності до подолання кризової ситуації: подолання високого рівня невизначеності управлінських завдань; готовність до здійснення змін. Компоненти готовності та їх характеристика. Залежність готовності від організаційних параметрів: розміру (масштабу) організації, досвіду поведінки фірми у попередніх кризових ситуаціях, фаху менеджерів і рівня культури управління.

*Література* [5; 7; 19; 20]

### ***Тема 30. План профілактики кризових ситуацій***

Фактори кризових ситуацій, що впливають на розробку плану. Напрямки профілактичної роботи: фінансово-виробнича діяльність, культура управління фірмою, інноваційна активність, моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. Профілактичні заходи на фазах успіху і кризи, стабілізації та відтворення. Методичні рекомендації щодо профілактики діяльності фірми на етапах і фазах кризи.

*Література* [5; 7]

### ***Тема 31. Управління ризиками***

Невизначеність та багатоваріантність результатів. Ризик: походження та сутність. Види і структура ризиків. Способи оцінки та вимірювання ризиків управлінських рішень і бізнес-проектів. Поняття зон ризику. Оцінка зон ризику.

Алгоритм аналізу ризикованості бізнес-проектів. Визначення факторів невизначеності та побудова поля ризиків. Визначення вагомості та розміру ризиків. Перевірка чутливості та стійкості проектів. Способи збільшення стійкості. Побудова дерева рішень та аналіз зон ризику. Сценарії розвитку проектів.

Розробка проектів подолання кризи з урахуванням ризиків. Оцінка важливості ризиків. Зменшення ризиків: коригування параметрів, створення запасів, резервів і бюджетів. Розподіл відповідальності та умови контрактів. Страхування як спосіб зменшення ризику. Диверсифікація ризиків і теорія портфеля. Розробка превентивних заходів. Оцінка економічної ефективності заходів щодо зменшення ризику.

*Література* [5; 7; 22]

## **ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи.

Мета контрольної роботи — закріпити та поглибити теоретичні знання, набуті у процесі вивчення дисципліни, сформувати вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами, а також з матеріалами власних досліджень в організаціях.

Зміст роботи має відповідати плану і розкривати сутність поставлених завдань.

Варіант контрольної роботи студент обирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е	2
Є, Ж, З	3
І, Ї, К	4
Л, М, Н	5
О, П, Р	6
С, Т, У	7
Ф, Х, Ц	8
Ч, Ш, Щ	9
Ю, Я	10

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

#### **Варіант 1**

1. Охарактеризуйте умови для розвитку кризових ситуацій в бізнесі.
2. Назвіть заходи публік рилейшнз у напрямку подолання кризи.
3. Складіть посадову інструкцію кризис-менеджера.

#### **Варіант 2**

1. Накресліть графіки розвитку кризи за етапами і фазами та поясніть їх.
2. Розкрийте сутність фінансового менеджменту в антикризовому управлінні.

3. Складіть перелік нормативно-правових документів, що регламентують процес антикризового управління в Україні.

### ***Варіант 3***

1. Антикризова маркетингова стратегія: її сутність і складові.
2. Обґрунтування вибору методів антикризового управління.
3. Проведіть експрес-діагностику вашої фірми за класичним алгоритмом.

### ***Варіант 4***

1. Кризовий реінжиніринг: його сутність та особливості проведення.
2. Методи поліпшення якості рішень в умовах кризових ситуацій.
3. Рекомендації щодо профілактики діяльності фірми за етапами і фазами кризи.

### ***Варіант 5***

1. Шляхи та засоби формування антикризового управління.
2. Умови закріплення організаційних змін.
3. Складіть графік реструктуризації підприємства.

### ***Варіант 6***

1. Моделі реструктуризації: сутність та порівняльна характеристика.
2. Концепція контролінгу в системі антикризового управління.
3. Шляхи кризової готовності вашої фірми та засоби їх реалізації.

### ***Варіант 7***

1. Модель фінансової санації.
2. Диверсифікація: сутність і сфери застосування.
3. Антикризові заходи елементів маркетингового комплексу для конкретної фірми.

### ***Варіант 8***

1. Система комунікацій у межах кризової ситуації.
2. Деструктуризація підприємства: цілі, варіанти, помилки при здійсненні.
3. Наведіть приклади успішної та невдалої реструктуризації українських підприємств, використовуючи матеріали періодичних видань та Інтернету.

### **Варіант 9**

1. Антикризове управління як складова стратегічного розвитку фірми.
2. Методи оцінки та вимірювання ризиків управлінських рішень і бізнес-проектів.
3. Наведіть приклади сценаріїв можливого розвитку окремих бізнес-проектів реально діючої фірми.

### **Варіант 10**

1. Вимоги до діяльності менеджерів в умовах кризи.
2. Особливості управління фірмою на різних етапах впровадження змін.
3. Які реформи було розроблено та впроваджено у практику вашої фірми за останні п'ять років? Охарактеризуйте наслідки цих реформ.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Сутність кризи, її параметри.
2. Умови для розвитку кризових ситуацій в бізнесі.
3. Параметри кризової ситуації.
4. Етапи розвитку кризи.
5. Фази кризи.
6. Сутність концепції антикризового управління.
7. Умови здійснення антикризового управління.
8. Антикризове управління як складова стратегічного розвитку фірми.
9. Довгострокові цілі виживання.
10. Правові засади методів антикризового управління.
11. Правові аспекти регулювання фінансової неспроможності фірми.
12. Маркетинг як філософія виживання на ринку.
13. Підходи до здійснення маркетингової діяльності в умовах кризи.
14. Концепція “4П+3П”.
15. Антикризові заходи з елементів маркетингового комплексу.
16. Антикризова маркетингова стратегія.
17. Система комунікацій у межах кризової ситуації.
18. Заходи паблік рилейшнз у напрямку подолання кризи.
19. Стратегія фінансового оздоровлення фірми.
20. Роль фінансового менеджменту в антикризовому управлінні.
21. Концепція контролінгу у системі антикризового управління.
22. Стратегічний контролінг.



23. Оперативний контролінг.
24. Управління інформаційними потоками в умовах кризи.
25. Автоматизовані експертно-аналітичні системи при розв'язанні завдань антикризового управління.
26. Модель фінансової санації.
27. Шляхи розв'язання проблеми боргів.
28. Характеристика бізнес-плану санації.
29. Джерела інвестицій в умовах обмежених фінансових ресурсів.
30. Місце даунсайзингу в комплексі антикризових заходів.
31. Види даунсайзингу та особливості їх використання.
32. Банкрутство як активний інструмент фінансового оздоровлення підприємства.
33. Ліквідаційні процедури у процесі банкрутства.
34. Реструктуризація підприємства: цілі, варіанти, проблеми здійснення.
35. Моделі реструктуризації.
36. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів.
37. Кризовий реінжиніринг: сутність та особливості проведення.
38. Диверсифікація: сутність та сфери застосування.
39. Обґрунтування вибору методів антикризового управління.
40. Експрес-діагностика підприємства.
41. Антикризова програма: сутність, завдання, основні розділи.
42. Особливості планування реформ.
43. Впровадження організаційних змін.
44. Особливості управління фірмою на різних етапах впровадження змін.
45. Умови закріплення організаційних змін.
46. Особливості антикризового управління консалтингу.
47. Завдання кризис-менеджерів та їхні функції.
48. Вимоги до діяльності менеджерів в умовах кризи.
49. Роль управління проектами в умовах кризи.
50. Шляхи забезпечення кризової готовності фірми.
51. Характеристика параметрів, що впливають на кризову готовність фірми.
52. Напрямки профілактичної роботи.
53. Профілактичні заходи на фазах успіху і кризи.
54. Профілактична діяльність фірми на етапах і фазах кризи.
55. Поняття зон ризику та їх оцінка.

56. Методи оцінки і вимірювання ризиків управлінських рішень та бізнес-процесів.
57. Розробка процесів подолання кризи з урахуванням ризиків.
58. Методи поліпшення якості кризових рішень.
59. Формування команди антикризового управління.
60. Сценарії розвитку бізнес-проектів.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. *Дружинин В. В., Конторов Д. С., Конторов М. Д.* Введение в теорию конфликтов. — М.: Радио и связь, 1989. — 288 с.
3. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1982. — 399 с.
4. *Котик М. А., Емельянов Ф. М.* Ошибки управления. Психологические причины, метод автоматизированного анализа. — Таллинн: Валгус, 1985. — 391 с.
5. *Крутько В.* Введение в менеджмент кризисных ситуаций. — К., 1994. — 49 с.
6. *Кульман А.* Экономические механизмы: Пер с фр. / Под ред. Н. Хрусталевой. — М.: Прогресс, 1993. — 457 с.
7. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством. — К.: КНТЕУ, 2000. — 580 с.
8. *Лимитовский М. А.* Методы оценки коммерческих идей, предложений, проектов. — М., 1995. — 399 с.
9. *Манн Р., Майер З.* Контроллинг для начинающих. — М.: Финансы и статистика, 1992. — 297 с.
10. *Ноздрева Р. Б., Цигичко Л. И.* Маркетинг: как побеждать на рынке. — М.: Финансы и статистика, 1991. — 304 с.
11. *Пашута Н. Т., Федулова Л. И.* Антикризисное управление предприятием: проблемы и пути решения в условиях Украины // Персонал. — 2000. — № 4. — С. 84–90.
12. *Петренко А. И.* Поведение в экстремальных ситуациях // Предпринимательство и безопасность. — М.: Универсум, 1991. — С. 121–152.
13. *Питерс Т., Уотерманн Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986. — 422 с.

14. *Планкетт Л., Хейл Г.* Выработка и принятие управленческих решений. Опережающее управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1984. — 168 с.
15. *Подольский А. М.* Деятельность руководства предприятия в условиях экономического кризиса: Практик. руководство. — М.: Интермаркет, 1992. — 94 с.
16. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Международ. отношения, 1993. — 392 с.
17. *Рапопорт В. Ш.* Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. — М.: Экономика, 1988. — 127 с.
18. *Справочник* кризисного управляющего / Под ред. Э. А. Уткина. — М.: ЭКМОС, 1999. — 432 с.
19. *Стратегия* и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. лит., 1996. — 510 с.
20. *Тичи Н., Деванна М. А.* Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций): Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1990. — 204 с.
21. *Уотерман Р.* Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1988. — 368 с.
22. *Уткин Э. А.* Антикризисное управление. — М.: Тандем, ЭКМОС, 1997.
23. *Форрестер Дж.* Основы кибернетики предприятия: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1971. — 410 с.
24. *Шушански Я.* Методология рационализации: Сокр. пер. с венг. — М.: Экономика, 1987. — 248 с.
25. *Экономическая стратегия* фирмы / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. лит., 1995. — 411 с.

## *ЗМІСТ*

Пояснювальна записка .....	3
Навчально-тематичний план вивчення дисципліни “Антикризове управління фірмою” .....	4
Програмний матеріал до вивчення дисципліни “Антикризове управління фірмою” .....	5
Вказівки до виконання контрольної роботи .....	14
Завдання для контрольних робіт .....	14
Контрольні питання .....	16
Список рекомендованої літератури .....	18

Відповідальний за випуск  
Редактор  
Комп’ютерна верстка

*Н. В. Медведєва*  
*Г. В. Воїнова*  
*Т. Г. Замура*

Зам. № ВКЦ-1087

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП