

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ”
(для спеціалістів)

МАУП

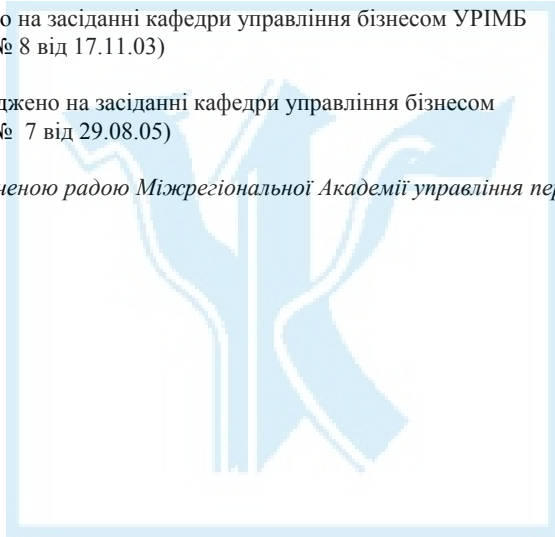
Київ 2005

Підготовлено кандидатом економічних наук, професором МАУП
А. Д. Чернявським

Затверджено на засіданні кафедри управління бізнесом УРІМБ
(протокол № 8 від 17.11.03)

Перезатверджено на засіданні кафедри управління бізнесом
(протокол № 7 від 29.08.05)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Чернявський А. Д. Навчальна програма дисципліни “Антикризове управління підприємством” (для спеціалістів). — К.: МАУП, 2005. — 15 с.

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

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2005

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Дисципліна “Антикризове управління підприємством” — один з предметів, вивчення якого зумовлене змінами в економічному розвитку України.

Важливе значення під час підготовки сучасних менеджерів має формування знань і навичок управління в нестандартних кризових і надзвичайних ситуаціях.

Мета вивчення дисципліни — сформувати у майбутніх спеціалістів знання та навички управління в кризових ситуаціях.

До дисципліни “Антикризове управління підприємством” входять теми, що тісно пов’язані між собою й розкривають закономірність формування, функціонування та розвитку антикризового управління.

Завданням дисципліни є:

- набуття студентами знань з основних аспектів теорії управління в кризових ситуаціях;
- ознайомлення студентів з досвідом антикризового управління за науковими працями зарубіжних авторів;
- розвиток і вдосконалення особистих якостей студентів — майбутніх менеджерів, які необхідні в управлінській діяльності в кризових ситуаціях.

На підставі набутих сучасних знань, вмінь, навичок майбутні спеціалісти повинні вирішувати складні завдання стратегічного значення в ринкових умовах, організовувати системи управління, адекватні вимогам сучасної економіки.

Студент повинен знати:

- характер кризових явищ в економіці;
- економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві;
- основні умови готовності підприємства, його менеджерів і персоналу до подолання кризових явищ;
- стратегічний підхід до розвитку підприємства з урахуванням потенційних кризових явищ;
- сучасні методи та підходи до управління в кризових умовах;
- методику діагностики кризових ситуацій на підприємстві.

Студент повинен уміти:

- провести експрес-діагностику стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) кризових ситуацій та явищ;

- скласти прогноз розвитку кризових ситуацій на підставі проведеного експрес-аналізу;
- визначити основні напрями подолання кризових явищ на підприємстві.

Дисципліна “Антикризове управління підприємством” тісно пов’язана з дисциплінами “Антикризовий менеджмент”, “Методи антикризового управління”.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
вивчення дисципліни
“АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ”

№ пор.	Назва розділу і теми
	<i>I. Теоретичні засади антикризового управління підприємством</i>
1	Класифікація кризових явищ у підприємництві
2	Сутність, параметри та чинники кризових ситуацій та явищ
3	Типологія кризових ситуацій
4	Кризові явища в економіці виробничих систем
5	Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи
	<i>II. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством</i>
6	Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування в кризових ситуаціях
7	Стратегічний план як основа антикризового управління
8	Методи прогнозування економічної кон’юнктури
9	Стратегічний та оперативний контролінг діяльності підприємства
	<i>III. Тактичні аспекти антикризового управління</i>
10	Методи оцінки та аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства
11	Розробка концепції антикризового управління підприємством
12	Реалізація концепції антикризового управління підприємством
13	Профілактика кризових ситуацій на підприємстві
14	Створення групи антикризового управління

ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ
до вивчення дисципліни
“АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ”

Розділ I. Теоретичні засади антикризового управління підприємством

Тема 1. Класифікація кризових явищ у підприємництві

Поняття кризи. Основні чинники та ознаки кризових явищ. Загальна класифікація кризових явищ. Кризові явища у підприємстві. Класифікація чинників фінансового стану підприємства (організації).

Література [1; 2; 6]

Тема 2. Сутність, параметри та чинники кризових ситуацій та явищ

Сутність, параметри, чинники кризових ситуацій та явищ. Джерела виникнення кризових явищ. Загальна характеристика кризових ситуацій. Симптоми кризи. Причини виникнення кризових явищ і ситуацій. Основні аспекти відхилень від нормальної ситуації.

Література [1; 2; 4; 6]

Тема 3. Типологія кризових ситуацій

Можливі варіанти подолання джерел виникнення кризи, її причин і розвитку.

Типологія загроз кризових ситуацій, їх залежність від потенційних втрат і дефіциту часу на їх подолання.

Класифікація типологічних видів криз.

Поняття стратегічної та локальної кризи підприємства. Банкрутство підприємства як кризове явище.

Симптоми кризових явищ. Погляд на кризу як на нові сприятливі можливості. Шляхи трансформування сприятливої ситуації в кризову та кризової ситуації — у сприятливу.

Література [1; 3; 4]

Тема 4. Кризові явища в економіці виробничих систем

Поняття, основні чинники та ознаки кризових явищ в економіці підприємств. Класифікація екзогенних чинників фінансового стану підприємства: міжнародні, національні, ринкові. Класифікація ендогенних чинників стану підприємства.

Циклічність економічного розвитку. Методи державного регулювання підприємницької діяльності. Цінова та збутова стратегія підприємств. Поняття конкурентоспроможності, платоспроможності та ліквідності підприємства. Інші чинники впливу на функціонування підприємств.

Література [2; 6]

Тема 5. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи

Характерні риси економічного механізму виникнення кризового стану підприємства. Аналіз можливостей, ресурсів і ризиків підприємства. Визначення мети антикризового управління. Поняття конкурентних переваг підприємства, їх життєвий цикл. Класифікація зовнішніх чинників щодо можливих змін конкурентного статусу підприємства. Класифікація внутрішніх чинників зміни стану підприємства.

Література [1; 2; 4]

Розділ II. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством

Тема 6. Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування в кризових ситуаціях

Стратегічне планування та вибір місії підприємства як інструмент запобігання кризі. Поняття місії, концепції, мотивації, мети діяльності суб'єкта підприємництва. Соціальна відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності.

Література [1–4; 6]

Тема 7. Стратегічний план як основа антикризового управління

Сутність, функції та вигоди стратегічного планування. Процес стратегічного планування. Вплив стратегії на успіх підприємництва. Вплив вибору місії на діяльність підприємств різних організаційних форм. Орієнтація цілей у часовому просторі. Визначення впливу зовнішніх загроз на діяльність підприємства. Вивчення стратегічних альтернатив. Вплив стратегічного планування на вдосконалення антикризового управління.

Література [1; 5; 6]

Тема 8. Методи прогнозування економічної кон'юнктури

Поняття й характеристики економічної кон'юнктури. Теорія циклів М. І. Туган-Барановського. Визначення поняття циклічного розвитку економіки М. Д. Кондрат'євим.

Поняття кризи, депресії, пожвавлення, підйому.

Кон'юнктуростворюючі чинники в підприємстві.

Мета й завдання прогнозування економічної кон'юнктури. Методи прогнозування економічної кон'юнктури в процесі антикризового управління.

Структурний аналіз економічної діяльності підприємства.

Література [2; 5]

Тема 9. Стратегічний та оперативний контролінг діяльності підприємства

Концепція контролінгу як новітньої тенденції ефективного управління.

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу. Мета стратегічного контролінгу. Перелік основних цільових параметрів підприємства.

Мета оперативного контролінгу. Типові контрольні показники ефективного управління підприємством. Особливості оперативного контролінгу.

Література [1; 2; 4; 6]

Розділ III. Тактичні аспекти антикризового управління

Тема 10. Методи оцінки та аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства

Поняття та показники конкурентоздатності та платоспроможності підприємства.

Організація експрес-аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства.

Аналіз структури балансу підприємства.

Методи виявлення неплатоспроможності підприємства.

Деталізований аналіз фінансового стану підприємства.

Аналіз стану управління на підприємстві.

Література [1; 2; 4; 6]

Тема 11. Розробка концепції антикризового управління підприємством

Завдання антикризового управління залежно від чинників виникнення кризи.

Основні елементи концепції антикризового управління. Використання принципу невизначеності кризової ситуації. Витрати на подолання кризи, кількісна оцінка отримання бажаного результату, терміни досягнення намічених цілей. Вплив дефіциту часу на терміни подолання кризи.

Література [1; 2; 4; 6]

Тема 12. Реалізація концепції антикризового управління підприємством

Створення інформаційної мережі для подолання кризових явищ. Перерозподіл обов'язків менеджерів вищої ланки.

Створення та впровадження мережі оперативних антикризових груп. Визначення функціонального призначення антикризових груп.

Етапи впровадження заходів з антикризового управління.

Чинники успіху подолання кризових явищ.

Література [2; 4; 6]

Тема 13. Профілактика кризових ситуацій на підприємстві

Механізм сприйняття кризових ситуацій. Його основні блоки. Чинники залежності сприйняття кризової ситуації менеджерами та працівниками підприємства. Характер самоконтролю працівників. Можлива реакція з боку інших учасників кризової ситуації. Сутність ситуаційних антикризових планів.

Розробка профілактичних (передкризових) заходів з таких напрямів: фінансово-виробничої діяльності, інноваційної активності, диверсифікації виробництва, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування кадрового складу підприємства.

Література [2; 4; 6]

Тема 14. Створення груп антикризового управління на підприємстві

Завдання та стиль управління в кризових ситуаціях. Підбір і підготовка груп спеціалістів і менеджерів для подолання кризових явищ. Інфо-

рмаційно-аналітична функція антикризових груп. Вибір стилю управління в кризових ситуаціях. Методи прийняття антикризовими групами управлінських рішень. Навчання персоналу груп антикризового управління. Психологічна та функціональна підготовка учасників антикризових груп. Вимоги до особистих якостей менеджерів у кризових ситуаціях.

Література [2; 4; 6]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота виконується студентами заочної форми навчання.

Номер варіанта контрольної роботи студент вибирає за останньою цифрою номера своєї залікової книжки.

Виконання контрольної роботи є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи.

Мета контрольної роботи — закріпити й поглибити теоретичні знання, здобуті в процесі вивчення дисципліни, сформувати вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими та нормативними актами, статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень на підприємстві.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Критерії класифікації кризових явищ.
2. Поняття соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва.
3. Проаналізуйте фінансовий стан вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

У разі необхідності розробіть заходи виходу з кризової ситуації.

Варіант 2

1. Класифікація кризових явищ на мікрорівні (в умовах України).
2. Сутність, функції та вигоди стратегічного планування.
3. Проаналізуйте стан виробничої діяльності вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

У разі необхідності розробіть заходи виходу з кризової ситуації.

Варіант 3

1. Характеристика потенційної, прихованої та реальної кризи на підприємстві.
2. Вплив стратегії на успіх функціонування підприємства.
3. Проаналізуйте стан кадрового потенціалу вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

У разі необхідності розробіть заходи виходу з кризової ситуації.

Варіант 4

1. Поняття стратегічної та локальної кризи.
2. Значення стратегічного планування для організації антикризового управління підприємством.
3. Проаналізуйте конкурентне оточення вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

Варіант 5

1. Класифікація екзогенних чинників фінансового стану підприємства.
2. Завдання антикризового управління.
3. Визначте конкурентоспроможність вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

У разі необхідності розробіть заходи для виходу з кризової ситуації.

Варіант 6

1. Класифікація зовнішніх чинників можливих змін конкурентного статусу підприємства.
2. Основні елементи концепції антикризового управління.
3. Розробіть стратегічний план розвитку вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

Варіант 7

1. Класифікація внутрішніх чинників зміни статусу конкурентного статусу підприємства.
2. Аналіз стану управління підприємством.
3. Розробіть заходи поліпшення стану управління вашим підприємством (або підприємством, до інформації якого ви маєте доступ).

Варіант 8

1. Організація розробки стратегічного плану підприємства.
2. Концепція контролінгу.
3. Проведіть дослідження використання робочого часу персоналом вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

У разі необхідності розробіть заходи виходу з кризової ситуації.

Варіант 9

1. Організація стратегічного контролінгу.
2. Функціональні обов'язки менеджерів антикризових груп.
3. Проведіть дослідження використання машин, механізмів, обладнання на вашому підприємстві (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

У разі необхідності розробіть заходи для поліпшення використання машин, механізмів, обладнання.

Варіант 10

1. Профілактичні заходи фінансово-виробничої діяльності.
2. Роль і значення диверсифікації виробництва.
3. Розробіть план диверсифікації вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття кризи, кризової ситуації.
2. Ознаки кризових явищ.
3. Причина виникнення кризових ситуацій.
4. Критерії класифікації кризових явищ.
5. Класифікація кризових явищ на мікрорівні.
6. Класифікація кризових явищ на макрорівні.
7. Системні параметри кризових ситуацій.
8. Симптоми кризи.
9. Характеристика потенційної, прихованої та реальної кризи.
10. Поняття стратегічної та локальної кризи.
11. Поняття кризових явищ в економіці підприємства та їх ознаки.
12. Класифікація екзогенних чинників стану підприємства.
13. Класифікація ендогенних чинників стану підприємства.

14. Поняття циклічності економічного розвитку.
15. Теорія циклічного розвитку М. І. Туган-Барановського.
16. Теоретичні розробки циклічного розвитку М. Д. Кондрат'єва.
17. Короткі цикли розвитку економіки Дж. Кейнса.
18. Поняття конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової економіки.
19. Поняття платоспроможності та ліквідності підприємства.
20. Характерні риси економічного механізму виникнення кризового стану підприємства.
21. Схема дії механізму виникнення кризового стану підприємства.
22. Визначення мети антикризового управління.
23. Поняття конкурентних переваг підприємства.
24. Життєвий цикл конкурентних переваг підприємства.
25. Класифікація зовнішніх чинників можливих змін конкурентного статусу підприємства.
26. Класифікація внутрішніх чинників зміни конкурентного статусу підприємства.
27. Організація розробки стратегічного плану підприємства (алгоритм).
28. Поняття місії, концепції, мети діяльності підприємства.
29. Поняття соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва.
30. Сутність, функції та вигоди стратегічного планування.
31. Вплив стратегії на успіх підприємництва.
32. Вплив вибору місії на діяльність підприємств різних організаційних форм.
33. Визначення впливу зовнішніх загроз на діяльність підприємства.
34. Визначення стратегічних альтернатив у діяльності підприємства.
35. Значення стратегічного планування в організації антикризового управління.
36. Поняття та характеристики економічної кон'юнктури.
37. Характеристика кризи, депресії, пожвavlення, підйому.
38. Мета й завдання прогнозування економічної кон'юнктури.
39. Методи прогнозування економічної кон'юнктури в процесі антикризового управління.
40. Концепція контролінгу.
41. Характеристика оперативного контролінгу.
42. Характеристика стратегічного контролінгу.
43. Типові контрольні показники ефективного управління підприємством.

44. Організація експрес-аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства.
45. Аналіз стану управління підприємством.
46. Завдання антикризового управління.
47. Основні елементи концепції антикризового управління.
48. Витрати на антикризові заходи, кількісна оцінка досягнення бажаного результату.
49. Створення інформаційної мережі подолання кризових явищ.
50. Функціональні обов'язки менеджерів антикризових груп.
51. Етапи впровадження заходів антикризового управління.
52. Механізм сприйняття кризових ситуацій на різних рівнях управління.
53. Профілактичні (передкризові) заходи фінансово-виробничої діяльності.
54. Роль і значення інноваційних заходів у подоланні кризових явищ.
55. Роль і значення диверсифікації виробництва як методу антикризового управління.
56. Роль і значення зовнішнього та внутрішнього моніторингу в системі антикризового управління.
57. Завдання й стиль управління в кризових ситуаціях.
58. Створення та підготовка спеціалістів і менеджерів антикризових груп.
59. Інформаційно-аналітична функція антикризових груп.
60. Психологічна та функціональна підготовка учасників антикризових груп.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
2. *Блейк Р., Моутон Дж.* Научные методы управления. — К.: Наук. думка, 1990.
3. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995.
4. *Градов Н. П., Кузин Б. Н.* Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. — СПб.: Спец. лит., 1996.
5. *Друкер П. Ф.* Эффективный управляющий. — М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1994.
6. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.

7. *Колтаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000.
8. *Ребров С.* Реконструкция управления промышленностью как один из путей выхода из кризиса // Пробл. теории и практики управления. — 1998. — № 2.
9. *Туленков Н. В.* Введение в теорию и практику менеджмента. — К.: МАУП, 1997.
10. *Чернявский А. Д.* Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций // Персонал. — 1998. — № 6.
11. *Чернявский А. Д.* Организация управления. — К.: МАУП, 1998.
12. *Чернявский А. Д.* Современная тенденция развития организационных форм управления в Украине // Персонал. — 1997. — № 4.
13. *Чернявский А. Д.* Трансформация организационных форм управления в процессе развития рыночных отношений // Персонал. — 1996. — № 2.
14. *Чернявский А. Д.* Механизмы антикризисного управления // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр.: Прилож. к журн. “Персонал”. — 1999. — № 4.
15. *Чернявский А. Д.* Пути повышения интенсивности инвестиционного процесса как фактор антикризисного управления // Усовершенствование финансово-кредитной системы и пути улучшения финансового состояния предприятий: Сб. науч. тр.: Прилож. № 3 к журн. “Персонал”. — 1999. — № 4.
16. *Чернявский А. Д.* Антикризисное управление: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000.
17. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления: Монография. — К.: МАУП, 1996.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Навчально-тематичний план вивчення дисципліни “Антикризове управління підприємством”	4
Програмний матеріал до вивчення дисципліни “Антикризове управління підприємством”	5
Вказівки до виконання контрольної роботи	9
Завдання для контрольних робіт	9
Питання для самоконтролю	11
Список рекомендованої літератури.....	13

Відповідальний за випуск
Редактор
Комп’ютерне верстання

Н. В. Медведєва
Н. П. Підлужна
Т. Г. Замура

Зам. № ВКЦ-1643

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