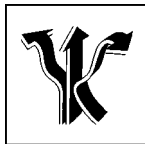
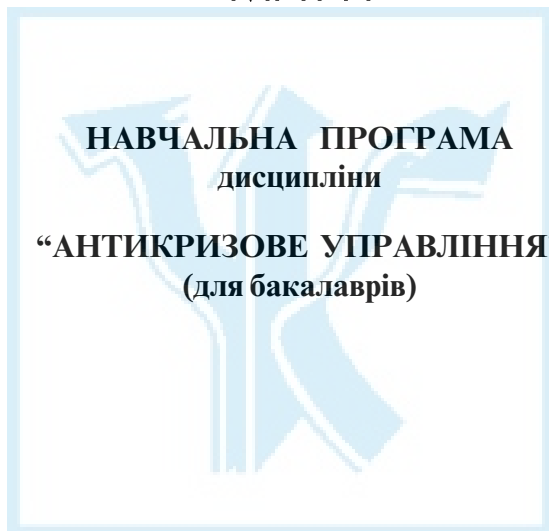


МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ”
(для бакалаврів)

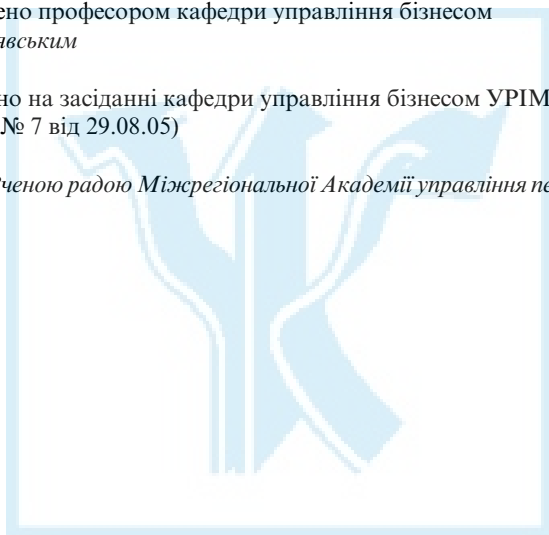
МАУП

Київ 2005

Підготовлено професором кафедри управління бізнесом
А. Д. Чернявським

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

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Чернявський А. Д. Навчальна програма дисципліни “Антикризове управління” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2005. — 16 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, програмний матеріал до вивчення дисципліни “Антикризове управління”, 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” — один з предметів, вивчення якого зумовлено змінами в економічному розвитку України.

Важливе значення при підготовці сучасних менеджерів має формування знань і навичок управління в нестандартних кризових і надзвичайних ситуаціях.

Мета вивчення дисципліни — сформувати знання і навички управління у кризових ситуаціях, навчитися розв’язувати складні завдання стратегічного значення в ринкових умовах, організовувати системи управління, адекватні вимогам сучасної економіки.

Теми дисципліни розкривають закономірності формування, функціонування та розвитку антикризового управління.

Завдання дисципліни:

- викладення знань з основних аспектів теорії управління у кризових ситуаціях;
- ознайомлення з досвідом антикризового управління за літературними джерелами зарубіжних авторів;
- розвинення і вдосконалення особистісних якостей студентів — майбутніх менеджерів, які потрібні в управлінській діяльності у кризових ситуаціях.

Після вивчення дисципліни студенти повинні *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 у кризових умовах;
- методику діагностики кризових ситуацій на підприємстві;

вміти:

- здійснити експрес-діагностику стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) кризових ситуацій та явищ;
- скласти прогноз розвитку кризових ситуацій на основі експрес-аналізу;
- визначити основні напрями подолання кризових явищ на підприємстві.

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

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
вивчення дисципліни
“АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ”

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

ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ
до вивчення дисципліни
“АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ”

Розділ I. Теоретичні засади антикризового управління

Тема 1. Класифікація кризових явищ

Поняття кризи. Основні фактори та ознаки кризових явищ. Загальна класифікація кризових явищ. Кризові явища в підприємстві. Класифікація факторів фінансового становища підприємства (організації).

Література [1; 2; 6]

Тема 2. Сутність, параметри, фактори кризових ситуацій і явищ

Сутність, параметри, фактори кризових ситуацій і 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, причин її виникнення та розвитку.

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

Класифікація типологічних видів криз.

Поняття стратегічної, локальної криз підприємства. Банкрутство підприємства як кризове явище.

Симптоми кризових явищ. Точка зору на кризу як область нових сприятливих можливостей. Можливі шляхи трансформування сприятливої ситуації у кризову і кризової ситуації — у сприятливу.

Література [1; 3; 4]

Тема 4. Кризові явища в економіці виробничих систем

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

Циклічність економічного розвитку. Методи державного регулювання підприємницької діяльності. Цінова та збутова стратегії підприємств. Поняття конкуренто- і платоспроможності та ліквідності підприємства. Інші фактори впливу на функціонування підприємств.

Література [2; 6]

Тема 5. Економічний механізм виникнення кризового становища виробничої системи

Характерні ознаки економічного механізму виникнення кризового становища підприємства. Аналіз можливостей, ресурсів і ризиків підприємства. Визначення мети антикризового управління. Поняття конкурентних переваг підприємства. Життєвий цикл конкурентних переваг підприємства. Класифікація зовнішніх факторів щодо можливих змін конкурентного статусу підприємства. Класифікація внутрішніх факторів зміни становища підприємства.

Література [1; 2; 4]

Розділ II. Стратегічні аспекти антикризового управління

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

Стратегічне планування і вибір місії підприємства як інструмент упередження його кризи. 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. Визначення стратегічних альтернатив. Вплив стратегічного планування на вдосконалення антикризового управління.

Література [1; 5; 6]

Тема 8. Методи прогнозування економічної кон'юнктури

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

Поняття кризи, депресії, поживлення, підйому.

Кон'юнктуростворюючі фактори в підприємстві.

Мета і завдання прогнозування економічної кон'юнктури. Методи прогнозування економічної кон'юнктури у процесі антикризового управління.

Структурний аналіз економічної діяльності підприємства.

Література [2; 5]

Тема 9. Стратегічний і 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 конкуренто- і платоспроможності підприємства.

Організація експрес-аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства.

Аналіз структури балансу підприємства.

Методи виявлення неплатоспроможності підприємства.

Деталізований аналіз фінансового становища підприємства.

Аналіз стану управління на підприємстві.

Література [1; 2; 4; 6]

Тема 11. Розробка концепції антикризового управління

Завдання антикризового управління залежно від факторів виникнення кризи.

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

Література [1; 2; 4; 6]

Тема 12. Реалізація концепції антикризового управління

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 антикризового управління.

Фактори успіху подолання кризових явищ.

Література [2; 4; 6]

Тема 13. Профілактика кризових ситуацій на підприємстві

Механізм сприйняття кризових ситуацій. Основні блоки механізму. Фактори 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

Завдання і стиль управління у кризових ситуаціях. Підбір і підготовка груп спеціалістів і менеджерів для подолання кризових явищ. Інформаційно-аналітична функція антикризових груп. Вибір стилю управління у кризових ситуаціях. Методи прийняття управлінських рішень антикризовими групами. 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

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

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

Варіант контрольної роботи студенти вибирають за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

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

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Критерії класифікації кризових явищ.
 2. Поняття соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва.
 3. Проаналізуйте фінансове становище Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого маєте доступ).
- За потреби розробіть заходи подолання кризової ситуації.

Варіант 2

1. Класифікація кризових явищ на мікрорівні (в умовах України).
 2. Сутність, функції та вигоди стратегічного планування.
 3. Проаналізуйте виробничу діяльність Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого маєте доступ).
- За потреби розробіть заходи подолання кризової ситуації.

Варіант 3

1. Характеристика потенційної, прихованої та реальної криз на підприємстві.
 2. Вплив стратегії на успіх ефективного функціонування підприємства.
 3. Проаналізуйте кадровий потенціал Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого маєте доступ).
- За потреби розробіть заходи подолання кризової ситуації.

Варіант 4

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

Варіант 5

1. Класифікація екзогенних факторів фінансового становища підприємства.
 2. Завдання антикризового управління.
 3. Визначіть конкурентоспроможність Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого маєте доступ).
- За потреби розробіть заходи подолання кризової ситуації.

Варіант 6

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

Варіант 7

1. Класифікація внутрішніх факторів змін конкурентного статусу підприємства.
2. Аналіз управління підприємством.
3. Розробіть заходи щодо поліпшення управління Вашим підприємством (або підприємством, до інформації якого маєте доступ).

Варіант 8

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

За потреби розробіть заходи подолання кризової ситуації.

Варіант 9

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

За потреби 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 маєте доступ).

ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття кризи, кризової ситуації.
2. Ознаки кризових явищ.
3. Причини 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 криз.
10. Поняття стратегічної та локальної криз.
11. Поняття кризових явищ в економіці підприємства та їх ознаки.
12. Класифікація екзогенних факторів стану підприємства.

13. Класифікація ендогенних факторів стану підприємства.
14. Поняття циклічності економічного розвитку.
15. Теорія циклічного розвитку М. І. Туган-Барановського.
16. Теоретичні розробки циклічного розвитку М. Д. Кондратьєва.
17. Короткі цикли розвитку економіки Дж. Кейнса.
18. Поняття конкурентоспроможності підприємств у ринковій економіці.
19. Поняття платоспроможності та ліквідності підприємства.
20. Характерні ознаки економічного механізму виникнення кризової ситуації на підприємстві.
21. Схема дії механізму виникнення кризової ситуації на підприємстві.
22. Визначення мети антикризового управління.
23. Поняття конкурентних переваг підприємства.
24. Життєвий цикл конкурентних переваг підприємства.
25. Класифікація зовнішніх факторів можливих змін конкурентного статусу підприємства.
26. Класифікація внутрішніх факторів 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 для організації антикризового управління.
36. Поняття та характеристики економічної кон'юнктури.
37. Характеристика кризи, депресії, пожвавлення, підйому.
38. Мета і завдання прогнозування економічної кон'юнктури.
39. Методи прогнозування економічної кон'юнктури у 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 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 для 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 для подолання 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 і стиль управління у кризових ситуаціях.
58. Створення і 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., 1994.
6. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: Изд-во 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.: Прил. 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.: Прил. 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”	4
Програмний матеріал до вивчення дисципліни “Антикризове управління”	5
Вказівки до виконання контрольної роботи	9
Завдання для контрольних робіт	10
Питання для самоконтролю	12
Список рекомендованої літератури	14

Відповідальний за випуск	<i>Ю. В. Нешикуренко</i>
Редактор	<i>І. В. Хронюк</i>
Комп’ютерне верстання	<i>Н. М. Музиченко</i>

МАУП

Зам. № ВКЦ-2339

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