

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”
(для магістрів)

МАУП

Київ 2006

Підготовлено професором кафедри управління бізнесом *А. Д. Чернявським*

Затверджено на засіданні кафедри управління бізнесом
(протокол № 2 від 06.02.06)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



МАУП

Чернявський А. Д. Навчальна програма дисципліни “Антикризовий менеджмент” (для магістрів). – К.: МАУП, 2006. – 16 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Антикризовий менеджмент”, вказівки до виконання контрольної роботи, варіанти контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2006

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

В умовах змін в економічному розвитку та системі управління України актуальним є вивчення дисципліни “Антикризовий менеджмент”.

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

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

Дисципліна “Антикризовий менеджмент” містить теми, які тісно пов’язані між собою і розкривають закономірність формування, функціонування та розвитку антикризового управління.

Завдання вивчення дисципліни:

- набуття та засвоєння знань з основних аспектів теорії управління у кризових ситуаціях;
- ознайомлення з досвідом антикризового управління за літературними джерелами зарубіжних і вітчизняних авторів;
- розвиток та удосконалення особистих якостей майбутніх менеджерів, які потрібні в управлінській діяльності у кризових ситуаціях.

На підставі набутих сучасних знань, вміння, навичок майбутні фахівці з менеджменту мають вирішувати складні завдання стратегічного значення в ринкових умовах, організовувати системи управління, адекватні вимогам сучасної теорії управління.

Після оволодіння дисципліною “Антикризовий менеджмент” студент повинен

знати:

- причини виникнення кризових явищ в економіці та в системі управління;
- економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві;
- методику діагностики кризових ситуацій на підприємстві;
- основні ознаки готовності підприємства, його менеджерів і персоналу до попередження, подолання або мінімізації наслідків кризових явищ;
- розробку стратегій і підходів до розвитку підприємства з урахуванням потенційних кризових явищ;
- сучасні методи та інструментарій управління у кризових умовах;

уміти:

- провести експрес-діагностику стану підприємства з метою виявлення потенційних (латентних) кризових ситуацій та явищ;
- скласти прогноз перспективи виникнення та розвитку кризових ситуацій на підставі експрес-аналізу;
- визначити основні напрями запобігання, подолання та мінімізації наслідків кризових явищ на підприємстві.

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

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

№ пор.	Назва змістових модулів і тем
1 2 3 4 5	Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту Класифікація кризових явищ у підприємництві Сутність, параметри та фактори кризових ситуацій та явищ Типологія кризових ситуацій Кризові явища в економіці виробничих систем Економічний механізм виникнення кризового становища на підприємстві
6 7 8 9	Змістовий модуль 2. Стратегічні аспекти антикризового менеджменту Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування в кризових ситуаціях Стратегічний план як основа антикризового управління Методи прогнозування економічної кон’юнктури Організація стратегічного і оперативного контролінгу
10 11 12 13 14	Змістовий модуль 3. Тактичні аспекти антикризового менеджменту Методи оцінювання та аналізу фінансово-виробничої діяльності Розробка концепції антикризового менеджменту Реалізація концепції антикризового менеджменту Профілактика кризових ситуацій на підприємстві Створення групи антикризового менеджменту
Разом годин: 108	

ЗМІСТ
дисципліни
“АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту

Тема 1. Класифікація кризових явищ у підприємстві

Поняття кризи. Основні фактори та ознаки кризових явищ. Загальна класифікація кризових явищ. Кризові явища у підприємстві. Класифікація факторів визначення фінансово-економічного становища підприємства (організації).

Література [основна: 1];
[додаткова: 1; 2; 6]

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

Сутність, параметри та фактори кризових ситуацій та явищ. Джерела виникнення кризових явищ. Загальна характеристика кризових ситуацій. Симптоми кризи. Причини виникнення кризових явищ і ситуацій.

Література [основна: 1];
[додаткова: 1; 2; 4; 6]

Тема 3. Типологія кризових ситуацій

Можливі варіанти виникнення кризи, причини її виникнення та розвитку.

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

Класифікація типових видів криз.

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

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

Література [основна: 1];
[додаткова: 1–4]

Тема 4. Кризові явища в економіці виробничих систем

Основні фактори та ознаки кризових явищ в економіці та системі управління підприємств. Класифікація екзогенних факторів фінансового стану підприємства: міжнародні, національні, ринкові. Класифікація ендогенних факторів стану підприємства.

Циклічність економічного розвитку. Методи державного регулювання підприємницької діяльності. Цінова та збутова стратегія підприємств. Поняття конкуренто- і платоспроможності та ліквідності підприємства. Інші фактори, що впливають на життєдіяльність підприємства.

Література [основна: 1];
[додаткова: 2; 6; 16]

Тема 5. Економічний механізм виникнення кризового становища на підприємстві

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

Література [основна: 1];
[додаткова: 1; 2; 4]

Змістовий модуль 2. Стратегічні аспекти антикризового менеджменту

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

Стратегічне планування як інструмент попередження кризи суб'єкта підприємницької діяльності. Поняття місії, концепції, мотивації, мети діяльності суб'єкта підприємництва. Соціальна відповідальність менеджерів суб'єктів підприємницької діяльності.

Література [основна: 1];
[додаткова: 1–4; 6]

Тема 7. Стратегічний план як основа антикризового менеджменту

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 менеджменту.

Література [додаткова: 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, пожвавлення, підйому.

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

Література [основна: 1; 2];
[додаткова: 2; 5]

Тема 9. Організація стратегічного та оперативного контролінгу

Концепція контролінгу як новітньої тенденції ефективного управління.

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

Мета оперативного контролінгу. Особливості оперативного контролінгу.

Література [додаткова: 1; 2; 4; 6]

Змістовий модуль 3. Тактичні аспекти антикризового менеджменту

Тема 10. Методи оцінювання та аналізу фінансово-економічної 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 стану підприємства.
Аналіз стану менеджменту на підприємстві.

Література [основна: 1];
[додаткова: 1; 2; 4; 6]

Тема 11. Розробка концепції антикризового менеджменту

Завдання антикризового менеджменту залежно від факторів виникнення кризи.

Основні елементи концепції антикризового менеджменту. Використання принципу невизначеності кризової ситуації. Визначення витрат на подолання кризи, кількісна оцінка досягнення бажаного результату, терміни досягнення намічених цілей. Вплив дефіциту часу на терміни подолання кризи суб'єктом підприємницької діяльності.

Література [основна: 1];
[додаткова: 1; 2; 4; 6]

Тема 12. Реалізація концепції антикризового менеджменту

Порядок створення інформаційної мережі для подолання кризових явищ.

Перерозподіл обов'язків менеджерів вищої ланки в умовах кризових ситуацій.

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

Етапи впровадження заходів з антикризового менеджменту.

Література [основна: 1];
[додаткова: 2; 4; 6]

Тема 13. Профілактика кризових ситуацій на підприємстві

Механізм сприйняття кризових ситуацій менеджерами та персоналом підприємства. 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 (заходів).

Розробка профілактичних (передкризових) заходів з таких напрямів: фінансово-виробничої діяльності, інноваційної активності,

реструктуризації, реінжинірингу, диверсифікації виробництва, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування унікального кадрового складу підприємства.

Література [основна: 1];
[додаткова: 2; 4; 6; 16]

Тема 14. Створення груп антикризового менеджменту

Завдання і стилі менеджменту у кризових ситуаціях. Підбір і підготовка груп спеціалістів і менеджерів для подолання кризових явищ. Інформаційно-аналітична функція антикризових груп менеджерів. Вибір стилю менеджменту у кризових ситуаціях. Методи прийняття управлінських рішень антикризовими групами. Навчання персоналу груп антикризового управління. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів антикризових груп. Вимоги до особистих якостей менеджерів у кризових ситуаціях.

Література [основна: 2];
[додаткова: 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 студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи.

Мета контрольної роботи — закріпити і поглибити теоретичні знання, здобути у 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.

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Класифікація кризових явищ у сфері підприємницької діяльності.
2. Поняття соціальної відповідальності менеджерів — суб'єктів підприємництва.

3. Проаналізуйте фінансовий стан вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

Розробіть заходи для попередження або 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).

Розробіть заходи для попередження або виходу з кризової ситуації.

Варіант 3

1. Характеристика потенційної, прихованої та реальної кризи на підприємстві.

2. Визначити вплив прийнятої стратегії на успішність функціонування підприємства.

3. Проаналізуйте стан кадрового потенціалу вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

Розробіть заходи для попередження або виходу з кризової ситуації.

Варіант 4

1. Визначіть 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 факторів фінансового стану підприємства.

2. Завдання антикризового управління.

3. Визначіть конкурентоспроможність вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

Розробіть заходи для попередження, виходу з кризової ситуації або підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Варіант 6

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

Варіант 7

1. Класифікація внутрішніх факторів зміну стану конкурентного статусу підприємства.
2. Аналіз стану менеджменту підприємства.
3. Розробіть заходи щодо поліпшення системи менеджменту вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого ви маєте доступ).

Варіант 8

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

Розробіть заходи для поліпшення використання робочого часу за результатами проведеного дослідження.

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).

За результатами дослідження розробіть заходи для поліпшення використання машин, механізмів, обладнання.

Варіант 10

1. Розробіть профілактичні заходи щодо поліпшення 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 визначення кризових ситуацій.
8. Симптоми системної 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 риси економічного механізму виникнення кризового становища підприємства.
21. Схема дії механізму виникнення кризового становища підприємства.
22. Визначення мети антикризового менеджменту.
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 менеджменту.
36. Поняття та характеристики економічної кон'юнктури.
37. Характеристика кризи, депресії, поживлення, підйому.
38. Мета і завдання прогнозування економічної кон'юнктури.
39. Методи прогнозування економічної кон'юнктури у процесі антикризового менеджменту.
40. Концепція контролінгу.
41. Характеристика оперативного контролінгу.
42. Характеристика стратегічного контролінгу.
43. Основні завдання менеджера в умовах кризової ситуації.
44. Організація експрес-аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства.
45. Аналіз стану менеджменту на підприємстві.
46. Завдання антикризового менеджменту.
47. Основні принципи антикризового менеджменту.
48. Витрати на антикризові заходи, кількісне оцінювання досягнення бажаного результату.
49. Створення інформаційної мережі для подолання кризових явищ.
50. Функціональні обов'язки менеджерів антикризових груп.
51. Етапи впровадження заходів антикризового менеджменту.
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 напряму антикризового управління.
56. Роль і значення зовнішнього та внутрішнього моніторингу в системі антикризового менеджменту.
57. Завдання і стиль менеджменту у кризових ситуаціях.
58. Створення та підготовка спеціалістів і менеджерів антикризових груп.
59. Інформаційно-аналітична функція антикризових груп.
60. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів антикризових груп.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Чернявський А. Д.* Антикризисное управление: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000.
2. *Чернявський А. Д.* Антикризисне управління фірмою: Навч. посіб. — К.: Зовнішня торгівля, 2005. — 328 с.

Додаткова

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.: СП “Бук Чембэр Интернэшнл”, 1994.
6. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
7. *Колпаков 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 // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 2.
9. *Туленков Н. В.* Введение в теорию и практику менеджмента. — К.: МАУП, 1997.
10. *Чернявський А. Д.* Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций // Персонал. — 1998. — № 6.
11. *Чернявський А. Д.* Организация управления. — К.: МАУП, 1998.
12. *Чернявський А. Д.* Современная тенденция развития организационных форм управления в Украине // Персонал. — 1997. — № 4.
13. *Чернявський А. Д.* Трансформация организационных форм управления в процессе развития рыночных отношений // Персонал. — 1996. — № 2.
14. *Чернявський 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.; Прилож. № 3 к журн. “Персонал”. — 1999. — № 4.
16. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления: Монография. — К.: МАУП, 1996.



ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Тематичний план дисципліни “Антикризовий менеджмент”	4
Зміст дисципліни “Антикризовий менеджмент”	5
Вказівки до виконання контрольної роботи	9
Варіанти контрольних робіт	9
Питання для самоконтролю.....	12
Список літератури.....	14



Зам. № ВКЦ-2527

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