

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять
з дисципліни «Антикризове управління»
(для здобувачів спеціальностей ДЗ «Менеджмент»
освітнього рівня «магістр»)

Освітній рівень: магістр

Спеціальність: ДЗ «Менеджмент»

(Розроблено на кафедрі публічного управління, менеджменту та маркетингу СНУ ім. В. Даля)

Укладач методичних



вказівок

к.е.н., доц. Чорна О.Ю.

Розглянуто і затверджено:

на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу СНУ ім. В. Даля
Протокол № 7 від 27.01.2026 р.

Завідувач кафедрою публічного управління,
менеджменту

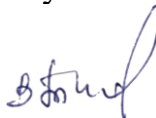


та маркетингу

д.е.н., доц. Хандій О.О.

Розглянуто і затверджено:

на засідання методичної комісії факультету економіки і
управління СНУ ім. В. Даля
Протокол №6 від 27.01.2026 року



Голова комісії

к.е.н., доц. В.В. Тищенко

2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять
з дисципліни «Антикризове управління»
(для здобувачів спеціальностей ДЗ «Менеджмент»
освітнього рівня «магістр»)

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри публічного
управління, менеджменту та
маркетингу
протокол № 7 від 27.01.2026р.

УДК 005.51:338.4(072)

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Антикризове управління» (для здобувачів спеціальностей D3 «Менеджмент» освітнього рівня «магістр») / Укл. О.Ю. Чорна. Київ: вид-во Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 2026. 71 с.

Методичні вказівки містять перелік практичних занять за кожною темою лекційного матеріалу відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Антикризове управління», назви тем, мету та задачі кожного практичного заняття, критерії оцінки знань студентів за результатами роботи на практичних заняттях та матеріали перевірки знань студентів: питання та тестові завдання для перевірки засвоєння теоретичного матеріалу, практичні завдання для перевірки навиків застосування теоретичного матеріалу у практичній діяльності.

Укладач



О.Ю. Чорна, к.е.н., доц.

Відп. за випуск



О.О. Хандій, д.е.н., проф.

Рецензент



І.М. Кушал, к.е.н., доц.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується критичним рівнем невизначеності та системними викликами, зумовленими правовим режимом воєнного стану.

Аналіз готовності вітчизняного бізнесу до повномасштабних кризових викликів свідчить, що попри спроби імплементації закордонного досвіду (зокрема моделей антикризового управління Ізраїлю чи Казахстану), реалії воєнного стану в Україні виявилися безпрецедентними. Практика довела, що іноземні кейси мають обмежену релевантність через специфіку масштабу, інтенсивності та характеру сучасних загроз.

Визначальним фактором виживання організацій стала не наявність статичних планів, а здатність до динамічного адаптування інструментарію управління. Компанії, які заздалегідь розробили варіативні сценарії розвитку подій, передбачили алгоритми релокації та встановили чіткі протоколи комунікації з персоналом, продемонстрували вищий рівень організаційної резильєнтності (стійкості). Це дозволило їм сформувати певну управлінську опору для швидкого реагування на критичні зміни.

Водночас слід констатувати, що станом на початок активних бойових дій жоден суб'єкт господарювання не володів вичерпним, універсальним сценарієм антикризового управління. Це актуалізує необхідність вивчення дисципліни «Антикризове управління» не як набору готових рецептів, а як методології розробки гнучких рішень, що базуються на постійному моніторингу проблем, оперативному корегуванні планів та пріоритетності людського капіталу як головного ресурсу відновлення.

У цих надзвичайних умовах від вищого керівництва підприємств вимагається впровадження рішучих заходів: прискорення управлінських циклів, адаптація стилів лідерства, посилення комунікаційних каналів та забезпечення фізичної й психологічної безпеки персоналу. Саме цей контекст визначає об'єктивну необхідність трансформації класичних моделей менеджменту в цілісну систему антикризового управління.

Кризові явища негативно впливають на всі аспекти функціонування суб'єктів господарювання. Серед найбільш гострих деструктивних чинників слід виділити

втрату інтелектуального капіталу, зниження мотивації та обмеження ініціативності персоналу, що безпосередньо призводить до ерозії виробничого потенціалу та зростання конфліктності всередині організації. Традиційні системи управління і планування часто виявляються неспроможними ефективно функціонувати в таких умовах без розроблення нових методів та адаптації інструментарію до екстремальних реалій.

Актуальність дисципліни «Антикризове управління» для майбутніх магістрів менеджменту зумовлена потребою у фахівцях, здатних не лише ідентифікувати загрози, а й професійно здійснювати управління підприємством з урахуванням специфіки технологічних процесів та ринкової кон'юнктури в умовах кризи.

Метою даних методичних вказівок є надання здобувачам спеціальності D3 «менеджмент» комплексної методичної та змістової підтримки для опанування принципів реструктуризації, санації та стабілізації діяльності підприємства.

Під час виконання практичних занять здобувачі набувають таких професійних компетенцій:

- проведення експрес-діагностики фінансово-економічного стану та прогнозування ризиків банкрутства.

- розробка стратегічних та оперативних планів антикризового спрямування в межах конкретної галузі.

- адаптація методів управління персоналом для підтримки продуктивності та ментального здоров'я колективу в надзвичайних умовах.

- обґрунтування альтернативних сценаріїв розвитку комерційної діяльності та пошук резервів підвищення ефективності.

- прийняття оперативних управлінських рішень в умовах обмеженого часу та інформаційного дефіциту.

Оволодіння цим інструментарієм дозволить магістрам-менеджерам забезпечувати не тільки виживання господарюючих суб'єктів у турбулентному середовищі, а й створювати передумови для їхнього подальшого сталого розвитку та посилення конкурентних позицій у повоєнній економіці.

ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ згідно програми курсу «Антикризове управління»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1

Тема заняття: Поняття кризи в системі функціонування та розвитку підприємства та фактори, що обумовлюють їх виникнення.

1. Поняття та сутність кризи.
2. Фази і циклічність прояву криз.
3. Причини виникнення криз та їх класифікація.
4. Характеристики економічних криз.
5. Семінар-нарада “Кризи та стійкість підприємств”.

Мета заняття: Ознайомитися з природою кризових явищ на підприємстві, вивчити їхні фази та навчитися класифікувати причини виникнення нестабільності.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2

Тема заняття: Поняття та сутність антикризового управління

1. Проблематика антикризового управління в сучасних умовах.
2. Стратегії і моделі антикризового менеджменту.
3. Діагностика кризового стану підприємств.
4. Технологія та алгоритми антикризового управління.

Мета заняття: Оволодіти інструментарієм діагностики кризового стану та вивчити стратегічні підходи до виведення підприємства з кризи.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3

Тема заняття: Основні домінанти антикризового управління

1. Економічна безпека підприємства.
2. Реінжинірінг: поняття, основні етапи та учасники.
3. Рейдерство: причини виникнення та аналіз наслідків для бізнес-середовища України.

Мета заняття: Вивчити механізми забезпечення економічної безпеки та засвоїти методи радикальної перебудови бізнес-процесів (реінжинірінгу).

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4

Тема заняття: Особливості управління персоналом в умовах кризи.

1. Створення та функціонування антикризової команди управління.
2. Роль людського чинника в екстремальних ситуаціях.
3. Методи стимулювання та мотивації праці в умовах кризи.
4. Міні-тренінг “Створення антикризової команди”.

Мета заняття: Знати методики проведення діагностики кризи персоналу. Навчитися формувати ефективні управлінські команди та застосовувати специфічні методи мотивації персоналу в кризовий період.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5

Тема заняття: Антикризове управління фінансами підприємства.

1. Аналіз причин фінансових криз.
2. Юридичні та економічні аспекти процедури банкрутства.
3. Прогнозування ймовірності банкрутства та санація підприємства.
4. Політика управління при загрозі неплатоспроможності.

Мета заняття: Знати методики проведення діагностики фінансової кризи та володіти сучасним інструментарієм управління нею.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6

Тема заняття: Консалтинг в системі антикризового управління.

1. Роль та завдання управлінського консалтингу.
2. Моніторинговий консалтинг в системі раннього виявлення криз.
3. Планування доходів та зміст фінансового плану в антикризовому режимі.

Мета заняття: З'ясувати роль зовнішніх консультантів у подоланні криз та навчитися здійснювати моніторинг показників діяльності.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7

Тема заняття: Формування антикризової програми підприємства.

1. Процес формування комплексної антикризової програми.
2. Характеристика та вибір конкретних заходів антикризового управління.
3. Механізми контролю за виконанням програми.
4. Робота з кейсами (практичний аналіз реальних ситуацій).

Мета заняття: Навчитися синтезувати отримані знання для розробки цілісного документа — антикризової програми розвитку підприємства. Засвоїти загальний алгоритм розробки антикризової програми розвитку підприємства.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ за результатами роботи на практичних заняттях

Результатом роботи на практичних завданнях є отримання певної кількості балів.

За систе- мою КНТЕУ	За шка- лою ECTS	За національ- ною системою	Визначення
90-100	A	5 (відмінно)	Повно та ґрунтовно засвоїв всі теми навчальної програми вміє вільно та самостійно викласти зміст всіх питань програми навчальної дисципліни, розуміє її значення для своєї професійної підготовки, повністю виконав усі завдання кожної теми та поточного модульного контролю в цілому. Брав участь в олімпіадах, конкурсах, конференціях.
82-89	B	4 (дуже добре)	Недостатньо повно та ґрунтовно засвоїв окремі питання робочої програми. Вміє самостійно викласти зміст основних питань програми навчальної дисципліни, виконав завдання кожної теми та модульного поточного контролю в цілому.
75-81	C	4 (добре)	Недостатньо повно та ґрунтовно засвоїв деякі теми робочої програми, не вміє самостійно викласти зміст деяких питань програми навчальної дисципліни. Окремі завдання кожної теми та модульного поточного контролю в цілому виконав не повністю.
69-74	D	3 (задовільно)	Засвоїв лише окремі теми робочої програми. Не вміє вільно самостійно викласти зміст основних питань навчальної дисципліни, окремі завдання кожної теми модульного контролю не виконав.
60-68	E	3 (достатньо)	Засвоїв лише окремі питання навчальної програми. Не вміє достатньо самостійно викласти зміст більшості питань програми навчальної дисципліни. Виконав лише окремі завдання кожної теми та модульного контролю в цілому
35-59	Fx	2 (незадовільно)	Не засвоїв більшості тем навчальної програми не вміє викласти зміст більшості основних питань навчальної дисципліни. Не виконав більшості завдань кожної теми та модульного контролю в цілому.
1-34	F	2 (незадовільно)	Не засвоїв навчальної програми, не вміє викласти зміст кожної теми навчальної дисципліни, не виконав модульного контролю

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1

Тема заняття: Поняття кризи в системі функціонування та розвитку підприємства та фактори, що обумовлюють їх виникнення.

1. Поняття та сутність кризи.
2. Фази і циклічність прояву криз.
3. Причини виникнення криз та їх класифікація.
4. Характеристики економічних криз.
5. Семінар-нарада “Кризи та стійкість підприємств”.

Мета заняття: Ознайомитися з природою кризових явищ на підприємстві, вивчити їхні фази та навчитися класифікувати причини виникнення нестабільності.

Задачі заняття:

1. Детермінувати сутність поняття «криза» як економічної категорії, розмежувавши її деструктивні та стимулюючі (санаційні) функції в контексті еволюційного розвитку підприємства.
2. Дослідити механізми циклічності прояву кризових явищ, здійснивши поглиблений аналіз морфології кожної фази (від латентного періоду до стадії колапсу чи оновлення).
3. Здійснити багатофакторну декомпозицію причин виникнення криз, систематизувавши їх на ендогенні (внутрішньофірмові) та екзогенні (макроекономічні, галузеві, політичні) чинники.
4. Класифікувати типи криз за ключовими ознаками (масштабами, сферами виникнення, наслідками), сформувавши цілісну типологію для ефективної діагностики управлінських ризиків.
5. Проаналізувати специфічні характеристики сучасних економічних криз, виявивши їхній вплив на показники ліквідності, платоспроможності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.
6. Виробити концептуальні засади забезпечення організаційної стійкості в межах семінару-наради, шляхом моделювання сценаріїв протидії кризовим чинникам та обґрунтування інструментів превентивного менеджменту.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Дайте розширене визначення поняттю «криза підприємства». У чому полягає дуалістична природа кризи (як загрози та як можливості для оновлення)?
2. Проаналізуйте взаємозв'язок між життєвим циклом підприємства та виникненням кризових явищ. На яких етапах розвитку криза є найбільш імовірною?
3. Охарактеризуйте основні фази розвитку кризи. Які якісні зміни відбуваються в системі управління на етапах латентної, гострої та хронічної кризи?
4. У чому полягає циклічність прояву криз в економіці? Поясніть роль довгих та коротких хвиль економічної кон'юнктури у функціонуванні окремого підприємства.
5. Класифікуйте фактори виникнення криз за джерелом походження. Які екзогенні (зовнішні) чинники мають найбільш деструктивний вплив на вітчизняні підприємства в сучасних умовах?
6. Які ендогенні (внутрішні) причини найчастіше призводять до втрати фінансової стійкості? Проаналізуйте роль неефективного менеджменту та недоліків маркетингової стратегії.
7. Здійсніть порівняльну характеристику стратегічної та тактичної кризи. Яка з них є більш небезпечною в довгостроковій перспективі та чому?
8. Розкрийте сутність класифікації криз за масштабами прояву. Чим відрізняється локальна криза окремого підрозділу від системної кризи всього підприємства?
9. Які ключові ідентифікатори (симптоми) економічної кризи на підприємстві ви можете назвати? Розгляньте показники ліквідності, рентабельності та ділової активності.
10. Поясніть поняття «резильєнтність» (стійкість) підприємства. Які внутрішні механізми дозволяють суб'єкту господарювання протидіяти негативним факторам зовнішнього середовища?
11. Проаналізуйте особливості сучасних криз в умовах глобалізації. Як цифровізація та швидка зміна технологічних укладів впливають на динаміку кризових процесів?

Стислий зміст практичного заняття № 1: СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ "НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ТА РИЗИК"

Вид роботи: Інтерактивний тренінг з елементами модерації (групова фасилітація), побудований на кейс-методі та техніці HDI.

Мета заняття:

Формування у здобувачів навичок швидкого аналізу дефіцитної інформації, ідентифікації прихованих ризиків та розробки багатоваріантних управлінських рішень у ситуаціях високої невизначеності.

Навчальні результати:

Аналітична: здатність розраховувати економічну доцільність хеджування та кредитних ліній.

Прогностична: вміння будувати дерево рішень та визначати критичні точки ризику.

Комунікативна: навичка аргументованого захисту командного рішення в умовах жорсткого таймінгу.

Загальна тривалість: 90 хвилин.

Необхідні матеріали та обладнання:

Роздатковий матеріал (кейси А, Б, В, Г).

Аркуші фліпчарту/маркерні дошки або спільна дошка Miro/Jamboard (для он-лайн-формату).

Калькулятори або Excel-шаблони для швидких розрахунків.

Таймер (візуалізація часу для кожної команди).

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТТЯ

1. Оголошення регламенту та вступ (5 хв) Викладач пояснює правила: "Ми працюємо як антикризові комітети". Вводиться поняття "HDI-динаміки": висока інтенсивність, взаємозалежність, індивідуальна відповідальність.

2. Розбиття на команди за методом HDI (15 хв)

Метод «Кольорові ризики»: Студенти обирають картку певного кольору, що символізує тип ризику, який вони вважають найнебезпечнішим сьогодні (чер-

воний — воєнний, зелений — валютний, жовтий — логістичний). Так формуються змішані команди фахівців з різним баченням проблем.

Етап "Мозковий штурм" та робота з кейсами (35 хв) *Додано цей етап, оскільки він є ядром аналізу 14 пунктів завдання.* Кожна команда працює над своїм кейсом (А, Б, В або Г), заповнюючи "Матрицю рішень":

Проблема — Варіанти — Ризики — Фінансовий результат.

Особливий акцент на пункти 5 та 13 (розрахунки та документальне оформлення).

4. Презентація результатів роботи (20 хв) Кожна команда презентує свій реферат-проект (4-5 хв на групу). Інші команди виступають у ролі "Опонентів/Інвесторів", ставлячи критичні запитання щодо пунктів 11 (додаткові фактори) та 14 (можливі помилки).

5. Підведення підсумків з оцінкою та рефлексією (10 хв)

Метод «Світлофор»: Викладач оцінює обґрунтованість рішень.

Рефлексія: "Що було найважче: розрахувати цифри чи передбачити дії конкурентів/форс-мажори?"

6. Підсумки заняття та домашнє завдання (5 хв) Домашнє завдання: Підготувати фінальну версію реферату (завдання 1-14) з урахуванням критики, отриманої під час тренінгу. Додати до реферату розділ "План Б": що ви будете робити, якщо операція хеджування не спрацює через банкрутство біржі або логістичний блекаут.

Побажання викладачу:

1. Стимулюйте цифровізацію: Заохочуйте студентів використовувати смартфони для перевірки реальних котирувань металів або пшениці на біржах у реальному часі під час вирішення кейсу.

2. Провокуйте: У середині роботи над кейсом оголосіть "Новину": наприклад, "Курс валют різко підскочив на 5%". Подивіться, як команди адаптують свої рішення .

ДРУГИЙ ВАРІАНТ-СЦЕНАРІЙ

Тренінг із використанням модерації

«Побоювання менеджера в умовах кризи»

Мета проведення тренінгу: створити модель «безстрашного» кризи менеджера, та їсти спробувати виявити особистісні бар'єри менеджера, що заважають його роботі в умовах кризи і визначити способи подолання таких бар'єрів і страхів.

Нотатки для викладача

Використовується інтерактивний вид роботи – модерація, побудована на кейсі та методі HDI. У ході заняття з'ясовується рівень обізнаності студентів з питань створення команди антикризового управління.

Форма роботи: тренінг з елементами модерації

Час роботи: 90 хвилин

Порядок роботи:

Оголошення регламенту роботи (5 хв.)

Модерація «У мовах кризи менеджер може боятися...» (25 хв.)

Проведення тренінгу по методу HDI (з метою розбивки групи на команди – 5 команд) (15 хв.) Ви також можете використовувати інший принцип для розбивки групи на команди.

Робота в командах (15 хв.)

Презентація роботи в командах (10 хв.)

Поводження підсумків з оцінкою роботи в командах (акцент на розходженні отриманих результатів відповідно до принципу розподілу на команди) – 10 хв.

Підведення підсумків (10 хв.).

Модерація

Ключове питання «Менеджер може боятися...»

Приклад форми відповіді «стрибати з парашутом»

Роздати по 2-3 листка жовтого кольору, сформувати кластери, оформити каталог кластерів з питанням

«Важливіше всього для кризи-менеджера перебороти страх....»

Страх	Голос	Ранг

Розбити на команди по першим 4-5 позиціям за допомогою методу HDI.

Організувати роботу в командах по заповненню таблиць:

«Важливіше всього для кризи-менеджера перебороти страх (вказати вид страху)»

Чому існує цей страх?	Для чого потрібно перебороти цей страх?	Що потрібно зробити, щоб перебороти цей страх?	Які засоби потрібні для подолання цього страху?	Що може перешкодити подоланню цього страху?
<i>Приклад: Боїться висоти</i>	<i>Щоб скорити серце коханої дівчини</i>	<i>Здійснити стрибок з парашутом</i>	<i>60 гривень і спортивний костюм</i>	<i>Відсутність грошей Нелітна погода</i>

Після проведення презентації, обов'язково вислухайте кожного учасника, задавши хоча б одне питання: що нового про себе Ви дізналися в ході роботи? Можна також використовувати лист задоволень, де по осях координат будуть розташовані задоволеність/незадоволеність особистою роботою і роботою в команді.

**Підводячи підсумки, резюмуйте,
що необхідно запам'ятати антикризовому менеджеру:**

Владний стиль керівництва добре працює під час кризи, тому що люди мають тенденцію підкорятися авторитетові перед особою великої небезпеки.

Серед компонентів кризового управління можна назвати вміння залишатися холоднокривним під тиском обставин, уникати поспішних рішень, організувати один центр влади.

Підійдіть до кризи в рамках методики рішення проблеми, використовуйте такі методи, як з'ясування проблеми, розробка творчих альтернатив і плану дій.

Розробіть стратегію управління кризовою ситуацією, що служить планом виходу з кризи.

Змусьте своїх співробітників сфокусуватися на виконанні повсякденних завдань за допомогою таких методів, як регулярне оголошення будь-яких гарних новин.

У кризовій ситуації можуть виявитися приховані можливості, наприклад нові способи одержання доходу.

Підготуйтеся до кризи заздалегідь за допомогою таких методів, як створення команди кризового управління і резервів готівки.

Уникайте ментальності титанів: не думайте, що криза ніколи вас не торкнеться!

Побажайте учасникам тренінгу вдачі та безстрашності!

Додаткові нотатки для викладача Процедура проведення заняття як за першим, так і за другим варіантом-сценарієм може супроводжуватись додатковим проведенням індивідуально кожним студентом 1 та/або 2 само-тренінгу.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1 ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Що таке економічна криза підприємства в широкому розумінні?

- А) Короткочасне зниження прибутку через сезонні коливання.
- Б) Крайній ступінь загострення суперечностей в системі, що загрожує її виживанню.
- В) Звільнення частини персоналу для оптимізації витрат.
- Г) Зміна власника підприємства.

2. Яка криза зазвичай передуює фінансовій неспроможності та характеризується помилками в стратегічному управлінні?

- А) Криза ліквідності.
- Б) Криза результатів.
- В) Стратегічна криза.
- Г) Криза менеджменту.

3. До зовнішніх (екзогенних) факторів виникнення кризи на підприємстві належать:

- А) Недостатній рівень кваліфікації персоналу.
- Б) Високий рівень інфляції та нестабільність податкової системи.
- В) Зношеність основних засобів виробництва.

Г) Конфлікти між акціонерами.

4. Який фактор кризи вважається ендегенним (внутрішнім)?

- А) Політична нестабільність у країні.
- Б) Зміна курсу національної валюти.
- В) Низька якість продукції та застарілі технології.

5. На стадії «кризи ліквідності» підприємство стикається з:

- А) Втратою ринкової ніші.
- Б) Немоżliвістю вчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями.
- В) Зниженням лояльності персоналу.
- Г) Відсутністю нових ідей у розробників.

6. Яка функція кризи в розвитку підприємства вважається руйнівною?

- А) Оздоровча функція.
- Б) Деструктивна функція.
- В) Інноваційна функція.

7. Циклічність розвитку підприємства означає, що:

- А) Підприємство завжди працює стабільно.
- Б) Кризи є закономірними етапами переходу від одного стану до іншого.
- В) Криза — це випадкова помилка, якої можна назавжди уникнути.

8. Який із факторів відноситься до ринкових факторів зовнішнього середовища?

- А) Посилення монополізму на ринку ресурсів.
- Б) Висока собівартість продукції.
- В) Недосконала організаційна структура.
- Г) Низька трудова дисципліна.

9. Що є головною ознакою прихованої (латентної) фази кризи?

- А) Офіційне оголошення про банкрутство.
- Б) Наявність симптомів, які ще не призвели до видимих фінансових втрат.
- В) Масове звільнення працівників.

10. Як називається криза, що охоплює лише окремий підрозділ або напрямок діяльності підприємства?

- А) Загальна криза.
- Б) Локальна криза.
- В) Системна криза.

11. Неефективний маркетинг та помилки у збутовій політиці — це:

- А) Зовнішній економічний фактор.
- Б) Внутрішній управлінський фактор.
- В) Форс-мажорна обставина.

12. Антикризове управління підприємством повинно бути перш за все:

- А) Реактивним (діяти тільки після виникнення проблеми).
- Б) Випадковим.
- В) Превентивним (спрямованим на випередження).

13. Яка з перелічених подій є прикладом кризи розвитку?

- А) Зупинка заводу через відключення електроенергії.

Б) Необхідність кардинальної зміни структури управління при стрімкому зростанні компанії.

В) Крадіжка майна на складі.

14. До технологічних факторів зовнішнього середовища, що можуть спричинити кризу, відноситься:

А) Поява на ринку принципово нових товарів-замінників.

Б) Поломка верстата в цеху.

В) Збільшення податку на додану вартість.

15. Глибока фінансова криза підприємства найчастіше завершується:

А) Виплатою премій керівництву.

Б) Санацією (оздоровленням) або ліквідацією (банкрутством).

В) Збільшенням витрат на благодійність.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ №2

Тема заняття: Поняття та сутність антикризового управління

1. Проблематика антикризового управління в сучасних умовах.
2. Стратегії і моделі антикризового менеджменту.
3. Діагностика кризового стану підприємств.
4. Технологія та алгоритми антикризового управління.

Мета заняття: Оволодіти інструментарієм діагностики кризового стану та вивчити стратегічні підходи до виведення підприємства з кризи.

Задачі заняття:

1. Вивчити фундаментальні поняття антикризового менеджменту та його відмінності від традиційного управління.
2. Оволодіти методами раннього виявлення симптомів кризи (моніторинг фінансових та нефінансових показників).
3. Навчитися розробляти стратегії виходу з кризи (санація, реструктуризація, реінжиніринг).
4. Ознайомитися з правовими аспектами банкрутства та процедурами оздоровлення підприємства.
5. Розвинути навички прийняття рішень в умовах обмеженого часу та дефіциту ресурсів.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. У чому полягає головна відмінність між звичайним (функціональним) та антикризовим управлінням?
2. Які існують об'єктивні та суб'єктивні причини необхідності запровадження антикризових заходів на підприємстві?
3. Що таке «превентивне антикризове управління» і чому воно вважається найбільш ефективним?
4. Назвіть основні функції антикризового менеджменту (передбачення, регулювання, фінансова стабілізація тощо).
5. Які існують типи антикризових стратегій залежно від глибини кризи на підприємстві?
6. Яку роль відіграє людський фактор (персонал) у процесі подолання кризи та як мінімізувати опір змінам?
7. Що таке санація підприємства та які джерела її фінансування ви знаєте?

Стислий зміст заняття № 2:

Нотатки для викладача Попередня підготовка до проведення семінару-наради передбачає вивчення лекційних матеріалів та спеціальної (фахової) літератури. Процедура проведення власне семінару-наради може бути організована у вигляді брифінгу. Для цього студентську групу має бути поділено на два "табори" – президію та присутніх.

Кейс: «The Golden Fish»

Тема: Механізми діагностики та розробка стратегії санації підприємства в умовах системної кризи.

Мета заняття: Сформуванню у здобувачів навички ідентифікації стадій кризи, аналізу чинників фінансової дестабілізації та обґрунтування вибору інструментів антикризового менеджменту для відновлення життєздатності суб'єкта господарювання.

Загальна тривалість: 90 хвилин.

Необхідні матеріали: Текст кейсу «The Golden Fish», шаблони експрес-діагностики банкрутства, картки «Кризових сценаріїв», мультимедійне обладнання.

Порядок проведення заняття:

1. Оголошення регламенту та вступне слово (5 хв) Викладач презентує концепцію антикризового управління як особливого режиму менеджменту.

Ключова теза: В сучасних умовах криза — це не крах, а фаза переходу, де зволікання в прийнятті рішень призводить до незворотної ліквідації активів.

2. Міні-лекція «Діагностика та санація» (15 хв)

3. Розподіл на команди та інструктаж (10 хв) Формуються групи, що представляють «Антикризовий комітет» підприємства:

Блок «Аналітики-діагности»: Виявлення першопричин колапсу та оцінка глибини фінансової ями.

Блок «HR та PR-менеджери»: Робота з соціальною напругою в місті та подолання консерватизму керівництва.

Блок «Інвестиційні менеджери»: Пошук санаторів та розробка пропозицій для залучення зовнішнього капіталу.

4. Робота з кейсом: «Цикл антикризового реагування» (40 хв)

Етап I «Експрес-діагностика»: Ідентифікація сильних і слабких сторін ТОВ «Одеса-Марин Груп». Визначення факторів, що спровокували зупинку виробництва.

Етап II «Локалізація кризи»: Розробка термінових заходів для відновлення ліквідності (робота з бартером, дебіторською заборгованістю).

Етап III «Програма санації»: Підготовка обґрунтування для інвестора. Переклад проблем підприємства на «фінансову мову» міжнародних фондів.

5. Презентація результатів та Дискусійна панель (10 хв) Команди захищають свій план виходу з кризи.

Питання для обговорення: Чи є запропонована стратегія життєздатною в умовах 2026 року? Які ризики несе залучення іноземного інвестора?.

6. Підведення підсумків та рефлексія (5 хв) Оцінка ефективності запропонованих антикризових заходів. Рефлексія щодо ролі консалтингу та наукових підходів у вирішенні практичних економічних глухих кутів.

7. Домашнє завдання (5 хв) Сформулювати перелік «стоп-сигналів» для ТОВ «Одеса-Марин Груп», які дозволили б менеджменту виявити кризу ще на латентній стадії (до зупинки заводу).

Кейс: «The Golden Fish»

Частина 1. ТОВ «Одеса-Марин Груп»

Уявіть весну 2026 року. Невелике місто на узбережжі Одеської області поступово відновлює свій економічний потенціал. Місто нерозривно пов'язане з морем, і відновлення повноцінного судноплавства та рибальства стало символом відродження.

Основним бюджетоутворюючим підприємством громади є ТОВ «Одеса-Марин Груп» (колишній рибоконсервний завод, повністю модернізований у 2024-2025 рр.). Від його роботи залежить добробут 70% місцевих родин.

Характеристика підприємства:

Цикл виробництва: Повний замкнений цикл. Власний невеликий флот (модернізовані сейнери з GPS-навігацією), автоматизовані холодильні термінали та цех із виробництва екологічного пакування (алюміній, що легко переробляється).

Продукція: Преміальні рибні консерви, паштети та морепродукти (рапани, мідії) під брендом "Black Sea Pearl". Пакування — сучасні банки з Easy-Open кришками.

Ринок: Величезний попит всередині України завдяки тренду на локальні продукти ("Made in Ukraine"). Стратегічний інтерес — ринок ЄС (Румунія, Болгарія, Польща), де цінують чорноморські делікатеси та еко-стандарти.

Збут: Продукція реалізується через національні мережі супермаркетів та власний інтернет-магазин. Прямі експортні контракти займають 30% обсягу.

Проблеми: Незважаючи на попит, 75% розрахунків із рибгоспами-партнерами здійснюються за бартером (паливо в обмін на сировину) або з великою відстрочкою платежів через дефіцит обігових коштів. Завод працює на 60% потужності через нестачу сировини в окремі періоди.

Завдання:

1. Визначте сильні і слабкі сторони ТОВ «Одеса-Марин Груп» у контексті 2026 року.
2. Спробуйте виявити фактори, що можуть спровокувати розвиток кризової ситуації на підприємстві.

Частина 2. Кризова ситуація 2026

Зима 2025-2026 років видалася аномально складною. Після короткого періоду стабілізації, морська логістика знову опинилася під загрозою через мінну небезпеку після штормів та обмеження на вилов у певних акваторіях.

Чинники кризи:

1. Сировинний голод: Власний флот не зміг забезпечити обсяги вилову через безпекові обмеження. Холодильники, які мали бути заповнені влітку, порожні через високу вартість електроенергії для заморозки.
2. Ціновий демпінг: Ринок України заповнили дешеві консерви з Південно-Східної Азії та Балтії. Середня ціна на масовий сегмент впала, і "Одеса-Марин Груп" зі своєю високою собівартістю (через дорогу логістику та безпекові витрати) стала неконкурентоспроможною в бюджетному сегменті.
3. Фінансове вимивання: Перехід на складні бартерні схеми (паливо/запчастини) призвів до того, що на рахунках компанії немає «живих» грошей навіть на виплату зарплат.
4. Зрив імпорту: Спроба закупити «тверду рибу» в Норвегії чи Прибалтиці провалилася: іноземці вимагають 100% передоплату у валюті та не погоджуються на ризиковану логістику до одеських портів без надвисоких страхових премій.

У лютому 2026 року основне виробництво зупинилося. Персонал відправлено у простій. Місто на межі соціального вибуху. Менеджери розуміють: якщо не знайти рішення до початку весняного сезону, компанія піде з ринку.

Завдання:

1. Ідентифікуйте види виниклих на підприємстві криз (економічна, фінансова, операційна тощо). Чи можна було їм протистояти в умовах 2026 року?
2. Якими можуть бути наслідки цих криз для регіону?

Частина 3. У пошуках виходу

Банківські кредити під 20%+ річних для прифронтових або приморських зон залишаються недоступними. Старий борг за програмою «5-7-9» тисне на бюджет підприємства — грошей вистачає лише на обслуговування відсотків.

Стратегічний план керівництва:

Перехід у сегмент «High-Premium» (делікатеси).

Залучення іноземного інвестора (венчурні фонди ЄС або стратегічні партнери з Туреччини).

Локалізація виробництва західних брендів на потужностях заводу (копакінг).

Проблема: Інвестори бояться безпекових ризиків Одещини. Єдина реальна перевага — статус України як кандидата в ЄС та пільгові квоти на експорт. Однак фінансовий директор компанії, фахівець "старої школи", продовжує подавати звітність у форматах, незрозумілих для західних фондів (ESG-звітність та міжнародні стандарти фінансової звітності МСФЗ ігноруються).

Генеральний директор Вибігало М.П. вирішує звернутися до Одеського національного економічного університету за консультацією, розуміючи, що старі методи управління "епохи 90-х" у 2026 році остаточно перестали працювати.

Завдання:

1. Які консультації необхідні директору у цій ситуації (цифрова трансформація, МСФЗ, інвестиційний пітчінг)? Від імені консультанта озвучте «прості ідеї» для порятунку заводу.
2. Якими були б Ваші дії як антикризового менеджера в цій ситуації?

Ситуація для аналізу 1.

ТОВ «ЕкоПром» — середнє виробничє підприємство в галузі виготовлення екологічної упаковки. У 2025 році підприємство успішно розширилось на нові ринки, однак уже в першому півріччі 2026 року зіткнулось з низкою проблем:

Зниження попиту на продукцію через здешевлення аналогів із Азії. Висока собівартість і зниження рентабельності виробництва. Втрата 2-х основних клієнтів. Несвоєчасна виплата заробітної плати, зростання плинності кадрів. Відсутність системного моніторингу ризиків. Керівництво розглядає можливість реструктуризації, але не має чіткої антикризової стратегії.

Завдання

1. *Оцініть ситуацію підприємства за допомогою SWOT-аналізу.*
2. *Визначте тип та стадію кризи (фінансова, організаційна, управлінська; латентна, очевидна, глибока).*
3. *Розробіть трирівневу модель антикризових заходів:*
4. *Превентивні дії (які могли бути здійснені раніше),*
5. *Антикризові дії (реактивні) — термінові заходи стабілізації,*

6. *Посткризове управління — довгострокові відновлювальні дії.*

7. *Використайте одну з концепцій антикризового управління (наприклад, адаптаційну чи інноваційну) та опишіть, як саме вона може бути реалізована на прикладі ТОВ «ЕкоПром».*

Ситуація для аналізу 2.

Оберіть одне з українських підприємств (реальне або умовне) у галузі, яка вам цікава (виробництво, туризм, ІТ, агро, освіта, медицина тощо).

Зберіть коротку аналітичну довідку про підприємство:

Форма власності, розмір, кількість працівників;

Основні продукти/послуги;

Ринок збуту.

Сформулюйте можливі кризові ризики, які можуть виникнути протягом наступних 2-х років.

Розробіть персональний антикризовий план, який включає:

Превентивні заходи;

Ключові показники раннього попередження;

Дії у випадку виникнення кризи;

Принципи посткризового відновлення.

Оцініть вплив зовнішнього середовища на кризовість підприємства (за моделлю PESTEL або STEEP).

Завдання 2 пропонується оформити в наступній формі, представленої в Додадку А до МВ.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 2 ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. У чому полягає головна мета антикризового управління?

- А) Максимізація чистого прибутку в поточному періоді.
- Б) Збереження життєздатності підприємства та відновлення його платоспроможності.
- В) Поглинання конкурентів, що знаходяться у стані банкрутства.
- Г) Збільшення дивідендних виплат акціонерам.

2. Яка характеристика є визначальною для антикризового управління на відміну від звичайного?

- А) Плановість та стабільність процесів.
- Б) Робота в умовах дефіциту часу та високого ризику.
- В) Орієнтація виключно на внутрішні фактори.
- Г) Використання лише адміністративних методів впливу.

3. Сутність антикризового управління як спеціальної системи менеджменту полягає у:

- А) Постійному моніторингу зовнішнього середовища для пошуку нових ринків.
- Б) Здатності системи розпізнавати кризи та впроваджувати механізми їх подолання.
- В) Автоматизації всіх виробничих процесів підприємства.
- Г) Скороченні витрат на оплату праці персоналу.

4. На якому етапі розвитку кризи антикризове управління вважається найбільш ефективним?

- А) На стадії гострої фінансової кризи (банкрутства).
- Б) На стадії ліквідації підприємства.
- В) На латентній (прихованій) стадії виникнення симптомів кризи.
- Г) Після офіційного оголошення підприємства банкрутом.

5. Що є об'єктом антикризового управління?

- А) Лише фінансові ресурси підприємства.
- Б) Чинники та ознаки кризового стану, а також потенціал виживання системи.
- В) Керівний склад (топ-менеджмент) організації.
- Г) Державні органи, що контролюють діяльність бізнесу.

6. Яка функція антикризового управління спрямована на виявлення ознак майбутньої кризи?

- А) Функція санації.
- Б) Функція діагностики.
- В) Функція регулювання.
- Г) Функція ліквідації.

7. Превентивне антикризове управління — це:

- А) Управління, спрямоване на випередження та недопущення кризи.
- Б) Реагування на вже наявні збитки підприємства.
- В) Процедура продажу майна боржника.
- Г) Звільнення персоналу під час зупинки виробництва.

8. Який принцип антикризового управління вимагає негайної реакції на кризові явища?

- А) Принцип системності.
- Б) Принцип терміновості реагування.
- В) Принцип законності.
- Г) Принцип колегіальності.

9. Сутність «санації» в контексті антикризового управління — це:

- А) Процес повного припинення діяльності підприємства.
- Б) Система заходів щодо оздоровлення фінансового стану боржника.
- В) Процедура зміни назви та бренду компанії.
- Г) Аналіз податкової звітності за минулі роки.

10. Хто виступає суб'єктом антикризового управління на стадії судового провадження про банкрутство?

- А) Лише директор підприємства.

- Б) Арбітражний керуючий (розпорядник майна, керуючий санацією).
- В) Начальник відділу маркетингу.
- Г) Керівник місцевої податкової інспекції.

11. Яка стратегія антикризового управління передбачає скорочення другорядних активів для порятунку ядра бізнесу?

- А) Стратегія активного наступу.
- Б) Стратегія вилучення капіталу (дезінвестицій).
- В) Стратегія диверсифікації.
- Г) Стратегія очікування.

12. Ендогенні фактори кризового стану підприємства — це:

- А) Рівень інфляції та податковий тиск.
- Б) Політична нестабільність та воєнні дії.
- В) Помилки в маркетинговій стратегії та низька якість менеджменту.
- Г) Зміна демографічної ситуації в країні.

13. Що таке «слабкі сигнали» в антикризовому управлінні?

- А) Офіційні судові позови від кредиторів.
- Б) Ранні ознаки погіршення стану (зниження якості, плинність кадрів, затримки звітів).
- В) Відсутність грошових коштів на рахунку.
- Г) Відмова банку у видачі кредиту.

14. Психологічний аспект сутності антикризового управління полягає у:

- А) Маніпулюванні свідомістю споживачів.
- Б) Подоланні опору змінам та управлінні конфліктами в колективі.
- В) Вивченні біографії засновників підприємства.
- Г) Навчанні персоналу новим методам виробництва.

15. Результатом ефективного антикризового управління є:

- А) Повне списання всіх боргів без їх виплати.
- Б) Перетворення кризи на імпульс для оновлення та розвитку підприємства.
- В) Зміна юридичної форми власності.
- Г) Передача всіх повноважень державним органам.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3

Тема заняття: Основні домінанти антикризового управління

4. Економічна безпека підприємства.
5. Реінжинірінг: поняття, основні етапи та учасники.
6. Рейдерство: причини виникнення та аналіз наслідків для бізнес-середовища

України.

Мета заняття: Вивчити механізми забезпечення економічної безпеки та засвоїти методи радикальної перебудови бізнес-процесів (реінжинірінгу).

Задачі заняття:

1. Навчити здобувачів ідентифікувати загрози економічній безпеці на ранніх стадіях («слабкі сигнали») та класифікувати їх за джерелами виникнення (екзогенні/ендогенні).
2. Сформуванати навички розробки стратегії реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту радикального оздоровлення підприємства, що перебуває в стані стратегічної кризи.
3. Опрацювати механізми превентивного захисту власності від сучасних форм рейдерства (кібер-рейдерство, маніпуляції з реєстрами, грінмейл) та розробити алгоритм дій у разі виникнення загрози поглинання.
4. Відпрацювати навички переговорів та крос-функціональної взаємодії між службою безпеки, юридичним департаментом та топ-менеджментом у кризових ситуаціях.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

Блок 1. Економічна безпека підприємства

1. Сформулюйте сутність поняття «економічна безпека підприємства» у реаліях 2026 року. Чим вона відрізняється від простого фізичного захисту активів?
2. Які функціональні складові економічної безпеки (фінансова, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна) є пріоритетними для підприємств АПК та транспортної галузі сьогодні?
3. Що таке «поріг безпеки» (критичні значення індикаторів) і як він корелює з показниками фінансової стійкості?
4. Охарактеризуйте роль ESG-стандартів (екологія, соціальна відповідальність, управління) у системі забезпечення довгострокової безпеки бізнесу.

Блок 2. Реінжиніринг бізнес-процесів

5. Дайте визначення реінжинірингу. У чому полягає його принципова відмінність від поступового вдосконалення (кайзен) або реструктуризації?
6. Назвіть основних учасників процесу реінжинірингу (лідер, рульовий, комітет, робоча команда) та їхні ролі.

7. Охарактеризуйте основні етапи реінжинірингу: від візуалізації нових процесів до їх технічного впровадження.

8. Які ризики супроводжують «радикальне перепроєктування» і чому більшість проєктів реінжинірингу стикаються з опором персоналу?

Блок 3. Антирейдерство та бізнес-середовище

9. Які основні причини виникнення рейдерства в Україні ви можете виділити (правові колізії, недоліки судової системи, слабкий захист корпоративних даних)?

10. Проаналізуйте різницю між «білим», «сірим» та «чорним» рейдерством. Які схеми є найбільш поширеними у 2026 році (наприклад, маніпуляції з цифровими підписами або смарт-контрактами)?

11. Назвіть превентивні методи захисту від ворожого поглинання (моніторинг реєстрів, обтяження активів, розподіл акцій між довіреними особами, створення системи «отруйних пігулок»).

12. Які наслідки має рейдерство для інвестиційного клімату України та як воно впливає на стратегічну безпеку держави в цілому?

Стислий зміст практичного заняття № 3: Ділова гра: «Екосистема економічної безпеки муніципалітету» (доопрацьована ідея к.е.н., доц Безбожного В. Л.)

Стратегічні альянси та протидія гібридним загрозам у забезпеченні економічної безпеки економічного суб'єкта.

Мета гри: розвиток навичок виявлення критичних інтересів суб'єктів у цифровому та посткризовому середовищі; оволодіння інструментами захисту активів від кіберзагроз та рейдерства 2.0; відпрацювання навичок переговорів у форматі Private-Public Partnership (Державно-приватне партнерство).

Економічна безпека в сучасних умовах— це універсальна категорія, що відображає не просто захищеність, а резильєнтність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях: від національної стійкості держави до цифрової та фінансової

безпеки кожного громадянина. В сучасних умовах економічна безпека підприємства визначається як його здатність зберігати функціональність під впливом гібридних загроз, швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та інтегруватися в безпечні цифрові екосистеми.

Зміст цього поняття у 2026 році трансформувався. Тепер він охоплює систему засобів, що забезпечують:

Кіберрезильєнтність: захист критичних даних та алгоритмів управління від зовнішніх втручань.

Енергонезалежність: здатність підприємства функціонувати в умовах нестабільності глобальних енергетичних ринків.

ESG-відповідність: стабільність через дотримання екологічних, соціальних та управлінських стандартів, що є ключовою умовою доступу до міжнародного капіталу.

Інноваційну конкурентоспроможність: стабільність, що ґрунтується на постійному технологічному оновленні та добробуті працівників як головного інтелектуального активу.

Необхідність безперервного забезпечення економічної безпеки сьогодні зумовлена завданням досягнення стратегічних цілей у світі «чорних лебедів». Рівень безпеки безпосередньо залежить від проактивності менеджменту — здатності керівників не лише ліквідувати наслідки криз, а й прогнозувати їх, використовуючи інструменти штучного інтелекту та стратегічного форсайту.

Стабільне функціонування та зростання потенціалу будь-якого підприємства, незалежно від форми власності, у сучасних умовах неможливе без надійної системи економічної безпеки. Основним способом її забезпечення є побудова динамічної системи захисту економічних інтересів. У цьому процесі критично важливим є пошук балансу між інвестиціями в інноваційний захист (кібербезпеку, автономність) та мінімізацією потенційних втрат від новітніх глобальних викликів.

Завдання рольовій групі, що представляє інтереси міської ради

Міська рада

Міська влада обласного центру, у рамках виконання стратегії «Мобільність 2030» та напередодні виборів до ОТГ, має розв'язати кризову транспортну проблему. Комунальне підприємство «Міське депо» перебуває в процедурі досудової санації, а більшість його рухомого складу не відповідає вимогам інклюзивності (низька підлога) та екологічності. Бюджет громади обмежений, тому пріоритетом є модель державно-приватного партнерства та залучення приватних операторів на умовах «оплати за транспортну роботу» (кілометр пробігу), а не за кількість зібраної готівки.

Ваші завдання:

1. Назва: Сформувати назву Департаменту/Комісії (напр., «Агентство сталої мобільності»).
2. Стратегія: Визначити умови конкурсу згідно з Постановою КМУ щодо пасажирських перевезень (вимоги до GPS-трекерів, валідаторів АСОП, відеоспостереження для безпеки).
3. Економічна безпека міста: Сформувати умови «соціального пакету» (пільгові перевезення) та механізми контролю за якістю послуг (штрафні санкції).
4. Переговори: Провести переговори з операторами, вимагаючи впровадження «зеленого» транспорту в обмін на довгострокові контракти (5-7 років).
5. Взаємодія: Визначити, як координувати роботу з поліцією (безпека руху) та кіберполіцією (захист даних пасажирів).

Робота в групі – 25 хвилин

Презентація – 10 хвилин

***Завдання рольовій групі,
що представляє інтереси автотранспортного підприємства***

Автотранспортне підприємство

Ви — команда прогресивних менеджерів, яка створює компанію нового типу для вирішення транспортного колапсу в місті. Насьогодні ринок пасажирських перевезень жорстко регулюється вимогами «Зеленого курсу» (Green Deal) та стандар-

тами Smart City. Міська рада більше не продає маршрути за готівку — вона купує «транспортну роботу» у тих, хто забезпечує інклюзивність, графік та безпеку.

У вас є інвестиційний капітал для придбання сучасного флоту (електробуси або автобуси на водні/газі), але ви стикаєтесь із критичною перешкодою: відсутністю власної інфраструктури (ВТБ — виробничо-технічної бази). Без офіційно сертифікованої стоянки з потужними зарядними станціями та сервісним центром ви не отримаєте ліцензію на перевезення.

У зв'язку з вищесказаним вам необхідно:

1) дати назву власній експертній групі;

а. Розробіть коротку презентацію: чому місто має обрати саме вас, а не конкурентів зі старими дизельними автобусами?

2) визначити основні позиції й мети на майбутніх переговорах з міськими влада й підприємством, що надає послуги по "зберіганню" автотранспорту для забезпечення власної економічної безпеки,;

3) Визначення стратегічних цілей для переговорів:

а. З Міською радою: Досягнення довгострокового контракту (від 5 років), що дозволить окупити лізинг техніки. Вимоги щодо субсидування вартості електроенергії або надання пільгових умов на оренду маршрутів.

б. З підприємством СТО/Стоянка: Отримання гарантованих паркомісць із підведеною потужністю для нічної зарядки (не менше 100 кВт на пост) та доступ до сертифікованого сервісу для збереження гарантії на транспорт.

4) презентувати власні стартові умови й вимоги;

5) провести переговори з потенційними партнерами;

6) визначити сфери взаємодії з іншими організаціями;

Робота в групі – 25 хвилин

Презентація – 10 хвилин

Робота в групі – 25 хвилин

Презентація – 10 хвилин

Завдання рольовій групі, що представляє інтереси СТО та стоянки

СТО й стоянки

Ось доопрацьоване завдання для рольової групи «СТО та логістичний хаб», адаптоване до економічних та безпекових реалій 2026 року.

У цій версії акцент зроблено на технологічній модернізації (зарядні станції), енергонезалежності та захисті активів від рейдерського захоплення через механізми муніципальної оренди.

Завдання рольовій групі №3: Мультифункціональний логістичний хаб (СТО та Стоянка)

Контекст 2026: Ви — керівництво сучасного сервісного підприємства, що володіє мережею СТО та майданчиками для зберігання транспорту. Ваша інфраструктура застаріла для обслуговування новітніх електробусів та водневого транспорту, а частина площ простоює, генеруючи збитки через високі податки на землю та витрати на охорону.

Ваша найбільша загроза — криза оренди. Муніципальна влада розглядає можливість передачі вашої земельної ділянки під будівництво ІТ-парку або житлового комплексу, оскільки термін оренди добігає кінця. На ці ділянки вже претендує потужний конкурент-девелопер. Ваша єдина стратегія виживання — довести місту свою стратегічну важливість як критичного вузла для нової транспортної системи міста.

Ваші завдання в межах ділової гри:

1. Назва та концепція розвитку:

Дайте назву вашій групі/підприємству (напр., «*EnergyHub Service*» або «*SafePort 2026*»).

Сформулюйте візію: ви не просто «стоянка», ви — енергетичний та сервісний хаб, готовий забезпечити зарядку та обслуговування екологічного транспорту.

2. Визначення позицій для переговорів:

З Міською радою: Домогтися продовження оренди землі без аукціону, посилюючись на статтю закону про «об'єкти критичної транспортної інфраструкту-

ри». Запропонувати місту встановлення безкоштовних публічних зарядок на вашій території в обмін на лояльність.

З Автотранспортним підприємством (клієнтом): Запропонувати їм ексклюзивні умови базування, які включають не лише паркування, а й віддалений цифровий моніторинг технічного стану машин та гарантований енергетичний ліміт для зарядки вночі.

3. Економічна безпека та антирейдерство:

Як ви збираєтеся протидіяти конкуренту, що намагається перекупити право оренди вашої землі? (Юридичний захист, лобіювання, публічність).

Яким чином ви забезпечите енергобезпеку? (Встановлення сонячних панелей на дахах ангарів, використання систем накопичення енергії BESS).

Як ви захистите бізнес від «дружнього поглинання» з боку великого перевізника?

4. Презентація стартових умов:

Оголосіть про готовність інвестувати в модернізацію бази (встановлення терміналів швидкої зарядки DC).

Запропонуйте пакет послуг «Все включено» для великого флоту: охорона, сервіс, медичний огляд водіїв за допомогою телемедицини.

5. Сфери взаємодії (Екосистема):

Визначте партнерів для посилення позицій: енергопостачальники (для збільшення потужностей), охоронні фірми з використанням дронів, екологічні фонди (для грантів на «зелену» модернізацію).

Методична порада для групи: Ваша позиція в переговорному процесі є найскладнішою, але водночас ви — «ключ» до успіху перевізника. Без вашої бази вони не отримають дозвіл на роботу. Використовуйте це, щоб диктувати свої умови, але будьте гнучкими з Міською радою, бо саме від них залежить, чи залишитеся ви на цій землі взагалі.

Група за контролем та оцінюванням роботи трьох рольових груп

Вашою метою є дослідження роботи у трьох групах та оцінювання результати роботи в них. Також однією з ваших цілей є контроль за дотриманням ізолюваності рольових груп, недопустимості зговору до етапу переговорів.

Членам вашої команди дозволяється залучатись до роботи трьох груп без надання допомоги та власних консультацій, тобто "мовчазливе" спостереження.

Основними критеріями оцінювання можуть виступати наступні:

- 1) участь кожного учасника в роботі;
- 2) розподіл функцій всередині групи;
- 3) дотримання часового ліміту;
- 4) характеристика презентації (візуально, графічне оформлення);
- 5) характеристика презентації (спіч);
- 6) обґрунтованість економічних позицій групи;
- 7) дотримання та відстоювання власних інтересів в процесі переговорів
- 8) а також інше, на розсуд групи.
- 9)

Результати можуть бути представлені в табличній формі, *наприклад*:

Критерій Група	№1	№2	...	Середня оці- нка
"ГлавЕкспертГруп"				
"Колесо"				
"МЕРС"				

Задля дотримання об'єктивності оцінювання процедура виставлення оцінки самій групі по оцінюванню враховує думку трьох рольових груп.

Інструкція щодо проведення гри.

В процесі підготовки до гри академічна група у складі присутніх студентів розподіляється на чотири рольові групи, три з яких безпосередньо задіяні в діловій ситуації, а одна виступає контролюючою та оцінюючою ланкою гри.

Поділ на групи є самостійним або в разі виникнення суперечностей в процесі жеребкування. Причетність до тієї чи іншої рольової групи визначається жеребкуванням. Назва та склад груп оформлюється графічно.

Ситуація розроблена таким чином, що вся інформація є дозованою та відноситься до тієї чи іншої групи.

Кожній групі видається окреме завдання приведені нижче.

Після надання завдання та матеріалів до презентації своєї позиції (аркуш відповідного формату, фломастери, маркери) групам на обговорення та вирішення поставлених завдань надається близько 25 хвилин. Після – невелика перерва, опісля якої презентація своїх позицій на початок переговорів. Наступний етап – процес переговорів, в ході якого узгоджуються суперечливі питання, досягається компроміс, а саме гармонізуються інтереси кожного економічного суб'єкта з інтересами інших контрагентів.

Після цього група контролю, оцінює результати роботи груп по низці приведених критеріїв.

Останнім етапом є оцінювання академічною групою процесу проведення ділової гри та отриманих результатів, роблячи позначки у тих ділянках, котрі характеризують його суб'єктивну думку (рис.1). Причому кожен роблячи відмітки обґрунтовує свою позицію, коментує свою думку. Врешті решт, керуючий діловою грою робить узагальнену характеристику проведеного процесу, підкреслює позитивні та негативні сторони процесу та результатів ділової гри.

Також роблять своє оцінювання викладачі та всі спостерігачі, котрі не були задіяні у діловій грі. Наведені критерії оцінки не є еталонними та можуть бути скорегованими. Оцінювання може вістись як з точки зору іновативності викладання, зацікавленості в процесі або результатах, відповідності знань, вмінь та навичок тим поставленим цілям. Оцінювання виступає якісною величиною, що спрощує вибір процесу визначення свого ставлення до того чи іншого критерію.

Сценарій проведення заняття 2

«МОНІТОРИНГУ НЕБЕЗПЕК У ЗОВНІШНЬОМУ ТА ВНУТРІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА»

Завдання 1. Українське підприємство "Будинок моди" займає провідне місце на українському ринку з виготовлення і продажу трикотажної продукції. Підприємство є відносно молодим, але за короткий проміжок часу здобуло прихильність великої кількості споживачів. "Будинок моди" спеціалізується на виробництві жіночого, чоловічого та дитячого трикотажу. Його продукція набула високої популярності та попиту, що обумовлено: якістю, широким спектром асортиментної групи для задоволення різновікових категорій споживачів. В асортиментну групу товарів входять: жіночі ділові та святкові костюми, сукні, светри, брюки, пальто, шарфи, хустки.

Необхідно: визначити осіб, зацікавлених у діяльності підприємства та спроможних порушити його економічну безпеку, а також коло їх інформаційних потреб; обґрунтувати склад джерел інформації, якими можливо скористатися з метою порушення економічної безпеки підприємства; аргументувати перелік економічних рішень, які будуть обґрунтовані за допомогою зібраної інформації. Результати роботи доцільно оформити у вигляді табл. 1

Таблиця 1

Зацікавлені особи, їх інформаційні потреби та економічні рішення, що порушують безпеку підприємства

Зацікавлена особа	Інформаційні потреби	Джерела інформації (спосіб отримання)	Економічні рішення, що порушують економічну безпеку підприємства

ЗАВДАННЯ 2. РЕІНЖИНІРИНГ

Ознайомтесь з прикладами практичного застосування реінжинірингу та підготуйте **доповідь** (4 сторінки) з прикладами його застосування в Китаї або Україні.

Приклад.

Першим прикладом служить "ІБМ Кредит Корпорейшн", дочірня компанія, яка цілком належить "ІБМ", і яка – будь вона незалежною зайняла б гідне місце у рейтингу журналу "Форчун" 100 найбільших компаній у сфері послуг.

"ІБМ Кредит" займається фінансуванням продажу комп'ютерів, програмного забезпечення і послуг, вироблених "ІБМ Корпорейшн". На початковому етапі діяльності компанії процес обслуговування клієнтів (торгових представників) обіймав у середньому 6 днів, хоча деколи розтягувався і до двох тижнів. З точки зору торгового представника подібний кругообіг був занадто довгий, оскільки давав клієнту цілих 6 вільних днів, протягом яких той міг або знайти інше джерело фінансування, або спокуситися пропозиціями іншого продавця комп'ютерів, або ж просто взагалі скасувати угоду. Тому торговому представнику залишалося тільки постійно звонити та нагадувати готовність договору.

Компанія вирішила провести реінжиніринг і в результаті зростання продуктивності перевершило усі очікування. "ІБМ Кредит" урізала час проходження запиту з 7 днів до 4 годин. Причому домоглася цього без збільшення штату – навіть, навпаки, з'явилася можливість дещо скоротити кількість працюючих. У той же час кількість оформлених угод зросла в 100 разів. Не на 100 %, а в сто разів.

Те, чого вдалося досягти "ІБМ Кредит" – 90-відсоткового скорочення часу проходження угоди і зростання продуктивності в 100 разів – повністю відповідає нашому визначенню реінжинірингу.

2. Іншим прикладом реінжинірингу є процес розробки нового продукту, запропонований "Кодаком" у відповідь на виклик конкурента. У 1987 р. компанія "Фуджі" (Fuji), головний конкурент "Кодака", (Kodak) оголосила про створення нової, що використовує 35-міліметрову плівку, одноразової фотокамери типу тієї, яку клієнти купують вже з зарядженою плівкою, використовують один раз, потім повер-

тають виробникові, який проявляє плівку і розбирає камеру на частини для їх вторинного використання. У "Кодак" не було жодної конкурентоспроможної аналогічної фотокамери і навіть жодної подібної в процесі створення, а традиційний процес створення продукту, конкурентної з аналогом "Фуджі", зайняв би в цій компанії 70 тижнів.

Така відстрочка в часі дала б "Фуджі" величезний початковий відрив і перевагу на новому ринку. Для скорочення часу, що витрачається на вихід із новим продуктом на ринок. Фірма "Кодак" провела реінжиніринг процесу розробки продукту. 18 "Кодак" провів реінжиніринг процесу розробки продукту шляхом інноваційного використання технології, яка називається "комп'ютеризоване проектування і виробництво" (КАД/КАМ).

Дана технологія дозволяє інженерам займатися проектуванням на комп'ютерах (робочих станціях) замість креслярських столів. Робота на екрані, а не на папері, змогла зробити індивідуальну працю проектувальників більш продуктивною, однак таке застосування даної технології сприяло б мінімальному впливу на процес в цілому. Технологією, що дозволила "Кодаку" провести реінжиніринг розглянутого процесу, була інтегрована база даних про процес проектування продукту. Щодня в базу даних надходили результати роботи інженерів і з'єднувалися в єдине ціле всі їхні індивідуальні зусилля. Новий процес, названий "одночасне проектування", знайшов широке застосування в аерокосмічній та автомобільній індустріях і в даний час починає знаходити прихильників у компаніях споживчих товарів. За допомогою одночасного проектування "Кодаку" вдалося скоротити майже вдвічі – до 38 тижнів – час, необхідний для проходження одноразової фотокамери, що використовує 35-міліметрову плівку, від концепції до виробництва. Крім того, оскільки минулий реінжиніринг процес дозволяє розробникам виробничого обладнання починати в справу до завершення проектування продукту, їх знання можуть використовуватися для створення моделі фотокамери, виготовлення якої є простішим і менш дорогим. "Кодак" скоротив витрати на створення виробничого обладнання і на безпосереднє виробництво одноразової фотокамери на 25 %.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

БЛОК 1. Економічна безпека підприємства

1. Що є первинним об'єктом захисту в системі економічної безпеки підприємства у 2026 році?

- А) Лише фізичні активи (будівлі, обладнання).
- Б) Економічні інтереси та потенціал розвитку суб'єкта.
- В) Статутний капітал підприємства.
- Г) Виключно печатка та установчі документи.

2. До якого виду складової економічної безпеки відноситься захист від промислового шпигунства та збереження комерційної таємниці?

- А) Техніко-технологічна.
- Б) Кадрова.
- В) Інформаційна.
- Г) Політико-правова.

3. Який показник свідчить про стан «латентної» кризи в системі безпеки?

- А) Прямі збитки за результатами року.
- Б) Поява «слабких сигналів» (зниження якості, плинність кадрів).
- В) Арешт рахунків виконавчою службою.
- Г) Оголошення про ліквідацію підприємства.

4. Екзогенні загрози економічній безпеці — це:

- А) Низька кваліфікація менеджменту підприємства.
- Б) Застаріле обладнання в цехах.
- В) Зміни у податковому законодавстві та воєнні ризики.
- Г) Конфлікти всередині трудового колективу.

5. Що означає поняття «резильєнтність» (стійкість) у контексті безпеки 2026 року?

- А) Здатність системи швидко відновлюватися після шоківих впливів.
- Б) Повна відсутність будь-яких ризиків.
- В) Залучення максимальної кількості охорони.
- Г) Передача управління державним органам.

6. Яка складова безпеки відповідає за дотримання екологічних стандартів та Green Deal?

- А) Фінансова.
- Б) Екологічна.
- В) Інтелектуальна.
- Г) Силова.

7. Використання систем ШІ для моніторингу ринкових ризиків відноситься до:

- А) Фізичної безпеки.
- Б) Технологічного забезпечення безпеки.
- В) Юридичного захисту.
- Г) Репресивних заходів.

8. Головна мета служби економічної безпеки (СЕБ) на підприємстві:

- А) Звільнення нелояльних працівників.
- Б) Профілактика, виявлення та нейтралізація загроз.
- В) Збільшення обсягів продажу продукції.

Г) Ведення бухгалтерського обліку.

9. Який метод захисту інтересів власника є превентивним?

- А) Звернення до суду після захоплення заводу.
- Б) Регулярний комплаєнс-аудит та моніторинг реєстрів.
- В) Виплата викупу рейдерам.
- Г) Закриття підприємства.

10. Фінансова безпека вважається забезпеченою, якщо:

- А) Підприємство не має жодних кредитів.
- Б) Показники платоспроможності знаходяться у межах нормативних значень.
- В) Усі гроші зберігаються в готівці.
- Г) Директор має право підпису на всіх документах.

БЛОК 2. Реінжинірінг бізнес-процесів

1. Хто такий «Лідер проєкту» в команді реінжинірінгу?

- А) Рядовий виконавець на конвеєрі.
- Б) Топ-менеджер, який має авторитет і санкціонує проведення радикальних змін.
- В) Зовнішній консультант, який лише надає поради.
- Г) Представник профспілки.

2. Головна відмінність реінжинірінгу від реструктуризації полягає у:

- А) Зміні юридичної адреси.
- Б) Радикальному перепроєктуванню процесів «з нуля», а не зміні оргструктури.
- В) Скороченні лише адміністративного персоналу.
- Г) Проведенні інвентаризації складу.

3. Який етап реінжинірінгу передувє впровадженню нових процесів?

- А) Ліквідація підприємства.
- Б) Побудова моделі «як має бути» (То-Ве).
- В) Виплата дивідендів акціонерам.
- Г) Написання прес-релізу про успіх.

4. Що є основним об'єктом реінжинірінгу?

- А) Окремий працівник.
- Б) Бізнес-процес.
- В) Меблі в офісі.
- Г) Статут компанії.

5. Реінжинірінг «кризового типу» проводиться, коли:

- А) Підприємство перебуває на піку успіху.
- Б) Фінансовий стан катастрофічний і звичайні заходи не допомагають.
- В) Змінився логотип компанії.
- Г) Директор пішов у відпустку.

6. Учасник робочої команди реінжинірінгу, який не працює в даному процесі (outsiders), потрібен для:

- А) Шпиунства за колегами.
- Б) Надання «свіжого погляду» та генерування нестандартних ідей.
- В) Виконання кур'єрських доручень.
- Г) Контролю дисципліни.

7. Який результат очікується від успішного реінжинірингу?

- А) Збільшення кількості паперових звітів.
- Б) Стрибкоподібне (в рази) покращення показників вартості, якості, сервісу.
- В) Збереження всіх старих методів роботи.
- Г) Збільшення штату працівників.

8. Поняття «зворотний реінжиніринг» означає:

- А) Повернення до старих технологій.
- Б) Аналіз продукції конкурента для розуміння технології її створення.
- В) Відмову від комп'ютеризації.
- Г) Звільнення всієї команди реінжинірингу.

9. Головний ризик реінжинірингу — це:

- А) Занадто швидке виконання плану.
- Б) Опір персоналу через страх втрати роботи або некомпетентність.
- В) Велика кількість сонячних днів у році.
- Г) Висока якість продукції.

10. Етап «Візуалізація» в реінжинірингу передбачає:

- А) Створення рекламного ролика.
- Б) Формування образу майбутнього процесу та його ключових характеристик.
- В) Фотографування робочих місць.
- Г) Ремонт у кабінеті директора.

БЛОК 3. Рейдерство та антирейдерські заходи

1. Що таке «грінмейл» у контексті корпоративних конфліктів?

- А) Екологічний моніторинг.
- Б) Корпоративний шантаж міноритарним акціонером з метою викупу його частки за завищеною ціною.
- В) Висаджування дерев навколо заводу.
- Г) Отримання гранту на енергоефективність.

2. Яка форма рейдерства передбачає використання підроблених рішень судів та маніпуляції з державними реєстрами?

- А) «Біле» рейдерство.
- Б) «Сіре» рейдерство.
- В) «Чорне» рейдерство.
- Г) Благодійне поглинання.

3. Який орган в Україні розглядає скарги на реєстраційні дії в позасудовому порядку (станом на 2026 рік)?

- А) Національний банк.
- Б) Офіс протидії рейдерству при Міністерстві юстиції.
- В) Міністерство охорони здоров'я.
- Г) Тимчасова слідча комісія з питань освіти.

4. Метод «отруйної пігулки» (poison pill) — це:

- А) Навмисне погіршення привабливості активів перед поглинанням.
- Б) Хімічний захист складів продукції.
- В) Звільнення всіх менеджерів без виплат.
- Г) Дача хабаря рейдерам.

5. Найбільш ефективний превентивний захід проти рейдерства у 2026 році:

- А) Постійна присутність директора на робочому місці.
- Б) Моніторинг власності через сервіси «Opendatabot»/«Monitor.Estate» та встановлення SMS-маяка на майно.
- В) Наймання великої кількості непрофесійної охорони.
- Г) Зберігання статуту в сейфі вдома.

6. «Білий лицар» в антикризовому управлінні — це:

- А) Рейдер, який діє вночі.
- Б) Дружня компанія-інвестор, яка купує підприємство, щоб врятувати його від ворожого поглинання.
- В) Керівник служби безпеки.
- Г) Перевіряючий з податкової.

7. Основна ознака «сірого» рейдерства:

- А) Грубе силове захоплення із застосуванням зброї.
- Б) Використання прогалин у законодавстві та формально законних процедур для зміни власника.
- В) Повне дотримання етичних норм бізнесу.
- Г) Купівля акцій за ринковою ціною.

8. Для чого рейдери зазвичай використовують «скупку дебіторської заборгованості»?

- А) Щоб допомогти підприємству отримати гроші.
- Б) Для ініціювання процедури банкрутства та призначення свого арбітражного керуючого.
- В) Щоб стати спонсором підприємства.
- Г) Це просто помилка бухгалтерів.

9. Який документ є критично важливим для захисту від рейдерства («корпоративна конституція»)?

- А) Правила внутрішнього розпорядку.
- Б) Статут підприємства з чітко прописаними обмеженнями повноважень директора.
- В) Колективний договір.
- Г) Список телефонів працівників.

10. Наслідком рейдерства для економіки країни є:

- А) Покращення інвестиційного клімату.
- Б) Зростання ризиків та відтік іноземного капіталу.
- В) Збільшення податкових надходжень.
- Г) Технологічний прорив у галузі.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4

Тема заняття 4. **Особливості управління персоналом в умовах кризи.**

1. Створення та функціонування антикризової команди управління.
2. Роль людського чинника в екстремальних ситуаціях.
3. Методи стимулювання та мотивації праці в умовах кризи.
4. Міні-тренінг “Створення антикризової команди”.

Мета заняття: Знати методики проведення діагностики кризи персоналу. Навчитися формувати ефективні управлінські команди та застосовувати специфічні методи мотивації персоналу в кризовий період.

Задачі заняття:

1. Опрацювати алгоритм формування виробничої програми в натуральних та вартісних показниках (валова, товарна, реалізована продукція);
2. Навчитися розраховувати виробничу потужність підприємства та коефіцієнт її використання;
3. Оволодіти методикою балансування виробничих потужностей та плану продажу.
4. Розвинути аналітичне мислення при виборі оптимального асортименту продукції в умовах обмежених ресурсів;
5. Навчитися ідентифікувати «вузькі місця» у виробничих процесах різних галузей (АПК, промисловість, послуги).
6. Формувати відповідальне ставлення до точності економічних розрахунків як основи фінансової стійкості підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Які ключові критерії відбору фахівців до антикризової команди ви можете назвати? Чому високий IQ не є єдиним фактором успіху?
2. Охарактеризуйте структуру антикризової команди: які ролі є критично важливими для її функціонування (керівник, аналітик, психолог, юрист)?
3. У чому полягає специфіка повноважень антикризової команди порівняно зі звичайним менеджментом?
4. Які стадії розвитку проходить команда в умовах екстремального тиску (від «формування» до «виконання»)?
5. Як змінюється поведінка персоналу при переході підприємства від стадії «латентної кризи» до «кризи ліквідності»?
6. Поняття «опір змінам»: які основні психологічні бар'єри виникають у працівників під час реінжинірингу або скорочення штату?
7. Роль внутрішніх комунікацій: як правильно інформувати персонал про кризовий стан підприємства, щоб уникнути дезінформації та паніки?
8. Що таке «феномен групового мислення» (groupthink) і як він може зашкодити антикризовому управлінню?
9. Чому традиційні методи матеріального стимулювання (премії, бонуси) часто втрачають ефективність під час гострої кризи?

10. Охарактеризуйте методи нематеріальної мотивації: роль партисипативного управління (залучення до прийняття рішень) та зворотного зв'язку.
11. Як побудувати систему мотивації для «залишків» персоналу після проведення масових скорочень (синдром тих, хто вижив)?
12. Специфіка мотивації антикризових менеджерів: як запобігти їхньому емоційному вигоранню при тривалій роботі в екстремальному режимі?

Стислий зміст практичного заняття № 4:

НАВЧАЛЬНИЙ КЕЙС: «ДНІПРОВСЬКИЙ МЕДИЧНИЙ ХАБ: ВИЖИВАННЯ НА МЕЖІ»

Зачин

На початку 2026 року Хасілев О. Й., генеральний директор КНП «МКЛ № 16», дивлячись на фінансові звіти підприємства, розумів, що лікарня опинилася у «ідеальному штормі». З одного боку — статус ключового багатoproфільного закладу Дніпра, який обслуговує понад 360 тисяч населення та сотні ВПО. З іншого — цифри, що свідчать про глибоку фінансову кризу.

Дніпро став логістичним та медичним центром для всього Сходу України. Навантаження на персонал зросло втричі, а фінансова модель лікарні почала давати збої. Найбільшим болем була структура видатків: 72,1% бюджету «поглинали» комунальні платежі через застарілі будівлі 1950-х років. На медикаменти залишалося лише 4,1%, а на заробітну плату — мізерні 12,4%.

Основна частина: Кадровий та фінансовий парадокс

Лікарня має унікальний кадровий потенціал: 13 кандидатів наук, професори, заслужені лікарі (Хасілев О. Й., Перцева О. М., Кириченко А. Г. та інші). Загальна кількість працівників зросла до 1592 осіб. Проте середня зарплата у 21 834 грн (до оподаткування) ставала неконкурентною в умовах постійного стресу та воєнних ризиків.

Фінансова діагностика на 30.06.2025 показала:

Коефіцієнт поточної ліквідності: 0,39 (при нормі >1,5) — критично низький рівень.

Чистий прибуток обвалився з 277 тис. грн у 2023 році до символічних 4,9 тис. грн у 2024-му.

Зобов'язання зросли на 11 млн грн за останній рік.

Дилема лідера

Володимир (умовне ім'я антикризового менеджера в команді Хасілева) зіткнувся з тими ж викликами, що і герої з Вознесенська, але в масштабах мегаполіса.

1. Персонал: Як втримати наукову еліту та дефіцитних хірургів (політравма, реконструкція кисті), коли витрати на зарплату — це лише 1/8 бюджету?
2. Інфраструктура: Як переконати міську владу та міжнародних донорів інвестувати в енергомодернізацію, щоб вивільнити 72% бюджету, що «йде на опалення неба»?
3. Якість: Як забезпечити надання допомоги при 4% фінансування медикamentів?

Навчальні питання:

1. На Вашу думку, чи можна вважати керівництво КНП «МКЛ № 16» лідерами, спираючись на концепцію «Leadership based on character»? Аргументуйте думку, спираючись на факти: утримання 1500+ працівників у воєнному місті та розгортання потужностей як хаба для ВПО при критично низькій ліквідності.
2. Деталізуйте, як саме реалізуються складові лідерства в умовах Дніпра. Які риси характеру потрібні генеральному директору, щоб управляти закладом, де активи «заморожені» у старій нерухомості (73%), а прибуток майже нульовий?
3. Яку стратегію антикризового управління персоналом ви б запропонували? Враховуючи SWOT-аналіз: як використати «сильну сторону» (S1 — науковий капітал) для нівелювання «загрози» (T2 — плинність кадрів через низькі зарплати)?
4. Проаналізуйте структуру видатків (Лист 6). Якби ви були антикризовим менеджером, які 3 першочергові кроки ви б зробили для підвищення коефіцієнта поточної ліквідності з 0,39 хоча б до 1,0?
5. Питання про «Мрії та Майбутнє»: Володимир з Вознесенська мріяв про літотриптор. Про що має мріяти керівник 16-ї лікарні Дніпра у 2026 році, щоб перетворити «Слабку сторону» (W2 — витрати на комуналку) на «Можливість» (O1 — грантова енергомодернізація)?

Нотатки для викладача: Цей кейс демонструє класичну ситуацію «заручника інфраструктури», де величезна установа з високим інтелектуальним потенціалом може збанкрутувати через неефективні енерговитрати та низьку ліквідність. Студенти мають знайти рішення не у скороченні лікарів, а у реінжинірингу господарських процесів та залученні інвестицій.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Яка ключова компетенція є вирішальною для керівника антикризової команди?

- А) Здатність приймати відповідальні рішення в умовах дефіциту часу та інформації.
- Б) Досконале знання всіх технічних регламентів виробництва.
- В) Багаторічний досвід роботи виключно в стабільних ринкових умовах.
- Г) Вміння уникати будь-яких конфліктів усередині команди.

2. До антикризової команди управління обов'язково має входити фахівець, який виконує роль:

- А) Внутрішнього комунікатора (зв'язки з персоналом та нейтралізація паніки).
- Б) Спеціаліста з корпоративних свят та дозвілля.
- В) Архіваріуса для ведення поточної паперової документації.
- Г) Дизайнера офісного простору.

3. Як називається стан психологічного заціпеніння працівника в момент раптової катастрофи чи шоку?

- А) Когнітивний параліч (заціпеніння).
- Б) Професійне вигорання.
- В) Корпоративна лояльність.
- Г) Творче піднесення.

4. Що таке «синдром тих, хто вижив» у контексті управління персоналом?

- А) Стан ейфорії працівників через те, що їх не звільнили.
- Б) Психологічний стрес та зниження лояльності у працівників, які залишилися після масових скорочень.
- В) Різке зростання продуктивності праці після виходу з кризи.
- Г) Бажання працівників негайно змінити місце роботи на більш престижне.

5. Чому традиційні премії за КРІ часто не працюють у розпал глибокої кризи?

- А) Цілі стають надто короткостроковими, а виживання стає важливішим за річні показники.
- Б) Працівники стають повністю байдужими до грошей.
- В) КРІ завжди занижуються під час кризи автоматично.
- Г) Через технічну неможливість бухгалтерії провести розрахунки.

6. Який метод нематеріальної мотивації є найефективнішим для антикризової команди?

- А) Партисипативність (залучення до процесу прийняття стратегічних рішень).
- Б) Видача паперових грамот та почесних знаків без фінансового підкріплення.
- В) Збільшення кількості письмових звітів для посилення контролю.
- Г) Надання додаткових вихідних у розпал критичної фази робіт.

7. Головна мета «шокової» комунікації керівництва з персоналом у кризі:

- А) Зруйнувати ілюзію стабільності та підготувати людей до радикальних змін.
- Б) Налякати працівників, щоб вони працювали понад норму.
- В) Змусити всіх негайно звільнитися за власним бажанням.
- Г) Приховати справжні причини збитків підприємства.

8. Що таке «горизонтальна ротація» як антикризовий захід?

- А) Тимчасове переміщення працівників на інші ділянки роботи для забезпечення взаємозамінності.
- Б) Звільнення всіх заступників директора одночасно.
- В) Переведення всього офісу в іншу будівлю.
- Г) Перехід на дистанційну роботу на постійній основі.

9. Який тип лідерства (за Маслоу) є найбільш затребуваним у період гострої загрози виживанню?

- А) Лідер-захисник, що забезпечує базову безпеку, порядок та виплати.
- Б) Лідер-коуч, що займається особистим розвитком кожного працівника.
- В) Лідер-демократ, що ставить кожне оперативне рішення на загальне голосування.
- Г) Лідер-візіонер, що розповідає лише про успіхи компанії через 10 років.

10. Що є основним симптомом «емоційного вигорання» членів антикризової команди?

- А) Цинізм, байдужість до результатів та відчуття безглуздості дій.
- Б) Раптова поява великої кількості нових креативних ідей.
- В) Різке збільшення фізичної сили та витривалості.
- Г) Бажання працювати по 20 годин на добу без перерв на відпочинок.

11. Який метод комунікації найбільш ефективний для нейтралізації паніки в колективі?

- А) Повне приховування негативної інформації.
- Б) Регулярне, чесне та оперативне інформування через офіційні канали.
- В) Поширення неофіційних чуток через неформальних лідерів.
- Г) Спілкування з персоналом лише через юридичних представників.

12. Який фактор є вирішальним для подолання «опору змінам» у колективі?

- А) Довіра до лідера та розуміння персоналом неминучості реформ.
- Б) Використання методів фізичного та психологічного тиску.
- В) Максимальне ускладнення процедур звільнення для працівників.
- Г) Повна відсутність будь-яких пояснень щодо стратегії компанії.

13. У чому полягає ризик «групового мислення» (groupthink) в антикризовій команді?

- А) Придушення критичних думок та альтернатив заради збереження ілюзорної єдності.
- Б) Занадто повільне прийняття рішень через постійні суперечки.
- В) Витік конфіденційної інформації до конкурентів.
- Г) Надмірна індивідуалізація відповідальності кожного члена групи.

14. Який стиль лідерства вважається найбільш ефективним у момент безпосередньої катастрофи?

- А) Директивний (чіткі, швидкі команди, що не підлягають обговоренню).
- Б) Ліберальний (надання повної свободи дій кожному працівнику).
- В) Демократичний (довготривале обговорення кожної дії з колективом).
- Г) Бюрократичний (виконання дій лише після отримання письмового розпорядження).

15. Головна мета антикризової команди на етапі стабілізації:

- А) Локалізація наслідків кризи та відновлення керованості підприємством.
- Б) Проведення масштабної рекламної кампанії.
- В) Виплата дивідендів акціонерам у повному обсязі.
- Г) Повне оновлення бренду та логотипу компанії.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5

Тема заняття: Антикризове управління фінансами підприємства.

1. Аналіз причин фінансових криз.
2. Юридичні та економічні аспекти процедури банкрутства.
3. Прогнозування ймовірності банкрутства та санація підприємства.
4. Політика управління при загрозі неплатоспроможності.

Мета заняття: Знати методики проведення діагностики фінансової кризи та володіти сучасним інструментарієм управління нею.

ЗАДАЧІ ЗАНЯТТЯ:

1. Навчитися проводити експрес- та фундаментальну діагностику фінансового стану підприємства для виявлення ознак прихованої (латентної) та явної кризи.
2. Опанувати вітчизняні та зарубіжні моделі прогнозування ймовірності банкрутства (Z-рахунок Альтмана, модель Таффлера, вітчизняні дискримінантні моделі) та критично оцінити їхню адаптивність до українських реалій.
3. Сформувати навички розробки плану санації (оздоровлення) підприємства, вибору джерел фінансування санаційних заходів та оцінки їхньої ефективності.

4. Опрацювати основні положення Кодексу України з процедур банкрутства, розрізняючи стадії розпорядження майном, санації та ліквідації.

5. Навчитися формувати політику управління грошовими потоками в умовах дефіциту ліквідності (селекція платежів, прискорення дебіторської заборгованості).

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Чим відрізняється криза ліквідності від кризи рентабельності та кризи стратегії?
2. Які екзогенні (зовнішні) фактори найсильніше впливають на фінансову стійкість українських підприємств у 2026 році?
3. Поняття «фінансового важеля» (левериджу): як надмірне залучення позикового капіталу може стати каталізатором фінансової катастрофи?
4. Хто може бути ініціатором відкриття провадження у справі про банкрутство згідно з чинним законодавством України?
5. Охарактеризуйте роль арбітражного керуючого на різних стадіях процедури банкрутства.
6. У чому полягає економічний зміст мораторію на задоволення вимог кредиторів?
7. Чим відрізняється процедура досудової санації від санації в межах справи про банкрутство?
8. Поясніть сутність двоетапної моделі діагностики банкрутства (експрес та деталізована).
9. Які переваги та недоліки використання зарубіжних моделей (Альтмана, Спрінгейта) для діагностики стану вітчизняних підприємств?
10. Які нефінансові показники (якість менеджменту, частка ринку, судові позови) можуть свідчити про наближення банкрутства?
11. Назвіть основні внутрішні та зовнішні джерела фінансування санації підприємства.
12. Що таке «реструктуризація боргу» і які її основні інструменти (пролонгація, списання, конвертація боргу в капітал)?

Стислий зміст практичного заняття № 5: ПРАКТИЧНІ ЗАДАЧІ

Задача 1. Розрахунок чисельності персоналу за нормами обслуговування. Комерційне підприємство має складську площу, на якій працюють навантажувачі.

Кількість одиниць техніки (навантажувачів) — 12 одиниць.

Норма обслуговування — 3 одиниці на одного оператора в зміну.

Режим роботи підприємства — 2 зміни.

Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову (враховує відпустки та лікарняні) — 1,15.

Визначити явочну та облікову чисельність операторів навантажувачів.

Задача 2. Прогнозування ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана

Умова: Використовуючи дані фінансової звітності КНП «МКЛ № 16» (або умовного підприємства), розрахуйте п'ятифакторну модель Альтмана (Z-рахунок) для оцінки ймовірності банкрутства на кінець звітного періоду.

Дані для розрахунку:

Власний оборотний капітал: –53 198 грн.

Сума активів: 752 808 000 грн.

Нерозподілений прибуток: 4 902 грн.

Прибуток до оподаткування (ЕВІТ): 277 304 грн.

Власний капітал (ринкова вартість): 406 516 320 грн.

Загальні зобов'язання: 85 872 000 грн.

Чистий дохід від реалізації: 606 865 грн.

Завдання: 1. Розрахуйте показник Z. **2.** Визначте, у яку зону потрапляє підприємство (червону, сіру чи зелену). **3.** Сформулюйте висновок щодо фінансової стійкості.

Задача 3. Аналіз чистого робочого капіталу (NWC) та ліквідності

Умова: Компанія має критично низький коефіцієнт поточної ліквідності (0,39). Необхідно проаналізувати динаміку чистого робочого капіталу та визначити суму дефіциту коштів для досягнення нормативного значення.

Дані:

Поточні активи: 33 491 116 грн.

Поточні зобов'язання: 85 872 000 грн.

Нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності: 1,5.

Завдання:

1. Розрахуйте фактичний чистий робочий капітал.
2. Визначте, на яку суму необхідно збільшити поточні активи (або зменшити зобов'язання), щоб вийти на нормативний рівень ліквідності.

Задача 4. Економічна доцільність досудової санації

Умова: Підприємство знаходиться на межі банкрутства. Розглядаються два варіанти: ліквідація та досудова санація (модернізація обладнання для енергозбереження).

Дані:

Вартість активів при ліквідації (ринкова): 120 млн грн.

Загальна сума боргів перед кредиторами: 200 млн грн.

Витрати на санацію: 40 млн грн.

Очікуваний чистий прибуток після санації (щорічно): 35 млн грн.

Ставка дисконтування: 15%.

Завдання: 1. Розрахуйте відсоток задоволення вимог кредиторів у разі ліквідації. 2. Розрахуйте термін окупності витрат на санацію. 3. Обґрунтуйте, який варіант є вигіднішим для власників та кредиторів.

Задача 5. Оптимізація грошових потоків (Метод прямого аналізу)

Умова: Підприємство має проблему з «касовими розривами». Питома вага комунальних платежів у видатках становить 72%. Необхідно розробити план балансування грошових потоків на наступний квартал.

Дані (очікувані на місяць):

Надходження від НСЗУ/клієнтів: 500 000 грн.

Обов'язкові платежі (енергоносії): 360 000 грн.

Заробітна плата: 150 000 грн.

Податки: 40 000 грн.

Завдання:

Визначте розмір щомісячного дефіциту коштів.

Запропонуйте 3 заходи щодо скорочення видатків або прискорення надходжень (наприклад, реструктуризація боргу за тепло або передоплата за послуги).

Задача 5. Побудова черговості задоволення вимог кредиторів

Умова: Суд відкрив ліквідаційну процедуру щодо підприємства. Ліквідаційна маса становить 5 000 000 грн. Необхідно розподілити кошти між кредиторами згідно з Кодексом України з процедур банкрутства.

Список вимог:

Заборгованість по заробітній платі працівникам: 1 200 000 грн.

Витрати арбітражного керуючого: 300 000 грн.

Вимоги банку (забезпечені заставою майна): 2 500 000 грн.

Заборгованість по податках до бюджету: 1 500 000 грн.

Вимоги постачальників (незабезпечені): 2 000 000 грн.

Завдання: 1. Визначте черговість виплат. 2. Розрахуйте, яку суму отримає кожна група кредиторів. Кому коштів не вистачить?

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Яка стадія фінансової кризи характеризується повною втратою платоспроможності та відсутністю коштів для покриття поточних зобов'язань?

- А) Криза стратегії.
- Б) Криза рентабельності.
- В) Криза ліквідності.
- Г) Латентна криза.

2. До зовнішніх (екзогенних) причин виникнення фінансової кризи на підприємстві належать:

- А) Високий рівень дебіторської заборгованості.
- Б) Зміни в податковому законодавстві та різкі коливання валютного курсу.
- В) Неефективна інвестиційна політика менеджменту.
- Г) Зношеність основних засобів.

3. Згідно з Кодексом України з процедур банкрутства, «санация» — це:

- А) Процедура повного продажу майна боржника для погашення боргів.

- Б) Система заходів, спрямованих на запобігання визнанню боржника банкрутом та відновлення його платоспроможності.
- В) Звільнення всього персоналу підприємства без виплати компенсацій.
- Г) Передача управління підприємством державним органам влади.

4. Який показник у моделі Альтмана (Z-рахунок) має найбільшу вагу для прогнозування банкрутства промислових підприємств?

- А) Ставлення чистого доходу до загальної суми активів.
- Б) Ставлення ЕВІТ (прибутку до оподаткування) до суми активів.
- В) Ставлення ринкової вартості капіталу до суми заборгованості.
- Г) Ставлення власного оборотного капіталу до загальних активів.

5. Що означає запровадження «мораторію» під час відкриття провадження у справі про банкрутство?

- А) Заборона на виплату будь-якої заробітної плати.
- Б) Зупинення виконання боржником грошових зобов'язань, що виникли до відкриття провадження.
- В) Обов'язковий продаж майна на аукціоні протягом 10 днів.
- Г) Припинення постачання електроенергії на підприємство.

6. «Досудова санація» проводиться з метою:

- А) Ліквідації підприємства без участі суду.
- Б) Відновлення платоспроможності боржника до порушення справи про банкрутство в суді.
- В) Поділу майна між акціонерами в разі конфлікту.
- Г) Проведення лише кадрових змін у керівництві.

7. Який орган уповноважений приймати рішення про введення процедури розпорядження майном боржника?

- А) Господарський суд.
- Б) Податкова інспекція.
- В) Національна поліція.
- Г) Рада директорів компанії-конкурента.

8. Основним інструментом оперативної санації при загрозі неплатоспроможності є:

- А) Збільшення витрат на маркетинг та рекламу.
- Б) Реалізація непрофільних активів та скорочення дебіторської заборгованості.
- В) Придбання нового дороговартісного обладнання в кредит.
- Г) Розширення штату управлінського персоналу.

9. Яка роль арбітражного керуючого в процедурі санації?

- А) Він виступає лише свідком у суді.
- Б) Керує санацією, розпоряджається майном та звітує перед комітетом кредиторів.
- В) Представляє інтереси виключно податкової служби.
- Г) Здійснює фізичну охорону об'єктів підприємства.

10. Реструктуризація боргу шляхом «пролонгації» передбачає:

- А) Негайне списання всієї суми боргу.
- Б) Продовження термінів погашення заборгованості на певний період.
- В) Конвертацію боргу в акції підприємства.
- Г) Передачу боргу іншому підприємству (цесію).

11. Коефіцієнт автономії (незалежності) вважається критичним, якщо його значення нижче:

- А) 0,8.
- Б) 0,5.
- В) 1,5.
- Г) 2,0.

12. Яка черга задоволення вимог кредиторів передбачає виплату заборгованості по заробітній платі працівникам?

- А) Перша черга.
- Б) Друга черга.
- В) Четверта черга.
- Г) Шоста черга.

13. «Технічне банкрутство» — це ситуація, за якої:

- А) У підприємства зламалося все обладнання.
- Б) Сума активів підприємства менша за суму зобов'язань, але воно продовжує працювати.
- В) Підприємство має великі прибутки, але не хоче платити податки.
- Г) Всі працівники мають технічну освіту.

14. Який метод прогнозування банкрутства базується на аналізі 5-ти фінансових коефіцієнтів?

- А) Модель Дюпона.
- Б) Модель Альтмана.
- В) Матриця БКГ.
- Г) SWOT-аналіз.

15. Головна ознака фінансової кризи на етапі її зародження:

- А) Арешт рахунків.
- Б) Різке падіння ринкової вартості акцій та прибутковості капіталу.
- В) Повний розпродаж майна на аукціоні.
- Г) Відключення підприємства від енергопостачання.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6

Тема заняття: Консалтинг в системі антикризового управління.

4. Роль та завдання управлінського консалтингу.
5. Моніторинговий консалтинг в системі раннього виявлення криз.
6. Планування доходів та зміст фінансового плану в антикризовому режимі.

Мета заняття: З'ясувати роль зовнішніх консультантів у подоланні криз та навчитися здійснювати моніторинг показників діяльності.

Задачі заняття:

1. Визначити місце та роль управлінського консалтингу в системі антикризових заходів, розрізняючи ролі експерта, процесного консультанта та фасилітатора.
2. Навчитися вибудовувати систему моніторингового консалтингу для ідентифікації «слабких сигналів» кризи на основі випереджаючих індикаторів (Leading Indicators).
3. Опанувати методику антикризового планування доходів в умовах високої невизначеності, використовуючи сценарний підхід (песимістичний, реалістичний, оптимістичний).
4. Сформувати навички оцінки ефективності залучення зовнішніх консультантів (аналіз витрат та отриманого економічного ефекту від впровадження рекомендацій).
5. Вивчити структуру та зміст антикризового фінансового плану, акцентуючи увагу на управлінні ліквідністю та пріоритетності грошових потоків.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. У яких випадках залучення зовнішнього консультанта є більш ефективним, ніж використання внутрішніх ресурсів антикризової команди?
2. Охарактеризуйте основні етапи консалтингового процесу: від перед-проектного аналізу до впровадження змін та супроводу.
3. Що таке «етичний кодекс консультанта» і чому конфіденційність та незалежність є критичними в умовах загрози банкрутства?
4. Яка різниця між реактивним консалтингом (виправлення наслідків) та моніторинговим (превентивним)?
5. Які ключові індикатори (KPI) мають підлягати постійному зовнішньому моніторингу для запобігання фінансовому колапсу?
6. Роль IT-рішень та Big Data у сучасному моніторинговому консалтингу 2026 року: як ШІ допомагає консультантам бачити приховані загрози?

7. У чому полягає сутність концепції «планування від досягнутого» і чому вона є небезпечною в умовах кризи?
8. Які особливості планування доходів у режимі антикризового управління (диверсифікація джерел, гнучке ціноутворення)?
9. Охарактеризуйте структуру антикризового фінансового плану: пріоритетність виплат, жорсткий ліміт витрат та формування резервів.
10. Що таке «стрес-тестування» фінансового плану і які сценарії (військові, ринкові, енергетичні) є обов'язковими для опрацювання сьогодні?

Стислий зміст практичного заняття №6:

1. Складіть перелік робіт, які ви змогли б виконувати для клієнта у сфері консалтингу з питань економіки, маркетингу або менеджменту і оформіть його у вигляді своєї пропозиції.
2. Знайдіть в Інтернеті приклади виконаних консалтингових проєктів. Опишіть три приклади письмово і визначте, до якого типу або виду відноситься кожен з них.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Яка основна перевага залучення зовнішнього консультанта в умовах гострої фінансової кризи?

- А) Можливість перекласти на нього всю юридичну відповідальність за банкрутство.
- Б) Незалежність, об'єктивність погляду та досвід подолання аналогічних криз на інших підприємствах.
- В) Можливість автоматичного отримання банківського кредиту.
- Г) Зменшення витрат на оплату праці штатного персоналу.

2. До завдань управлінського консалтингу в системі антикризового менеджменту належить:

- А) Виконання обов'язків рядового персоналу під час скорочень.
- Б) Розробка стратегії виходу з кризи та супровід її реалізації.
- В) Фізична охорона активів підприємства від кредиторів.
- Г) Ведення поточної бухгалтерської звітності замість головного бухгалтера.

3. Що є об'єктом моніторингового консалтингу?

- А) Лише архівні дані за останні 10 років.
- Б) Система «слабких сигналів» та випереджаючих індикаторів (KPI), що вказують на наближення кризи.

- В) Особисте життя працівників підприємства.
- Г) Дизайн рекламної продукції компанії.

4. Яка роль консультанта передбачає спільну роботу з персоналом клієнта для розв'язання проблем через навчання та фасилітацію?

- А) Експертний консалтинг.
- Б) Процесний консалтинг.
- В) Ревізійний консалтинг.
- Г) Директивний консалтинг.

5. «Слабкі сигнали» в системі раннього виявлення криз — це:

- А) Офіційне рішення суду про банкрутство.
- Б) Первинні ознаки змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі, які можуть призвести до кризи в майбутньому.
- В) Повна зупинка виробництва.
- Г) Відмова всіх клієнтів від послуг компанії.

6. Який метод планування доходів є найбільш доцільним в антикризовому режимі?

- А) Екстраполяція (планування «від досягнутого»).
- Б) Сценарний підхід (розробка песимістичного, реалістичного та оптимістичного прогнозів).
- В) Інтуїтивне вгадування без розрахунків.
- Г) Планування максимальних доходів без урахування ризиків.

7. Пріоритетним завданням фінансового плану в антикризовому режимі є:

- А) Максимізація витрат на благодійність.
- Б) Забезпечення виживання підприємства через управління ліквідністю та грошовими потоками.
- В) Виплата дивідендів акціонерам у першу чергу.
- Г) Капітальне будівництво нових об'єктів.

8. Який індикатор моніторингового консалтингу свідчить про загрозу технічного банкрутства?

- А) Зростання частки ринку.
- Б) Від'ємне значення чистого робочого капіталу.
- В) Підвищення кваліфікації персоналу.
- Г) Отримання державної нагороди підприємством.

9. У системі антикризового фінансового планування «жорсткий бюджет» передбачає:

- А) Можливість перевищення витрат на будь-яку суму.
- Б) Суворе обмеження видатків тільки в межах реально отриманих доходів.
- В) Скасування всіх податкових платежів.
- Г) Безлімітне використання кредитних коштів.

10. Ефективність консалтингового проєкту в умовах кризи оцінюється передусім за:

- А) Кількістю сторінок у звіті консультанта.
- Б) Співвідношенням вартості послуг та суми відвернутих збитків або відновленого прибутку.
- В) Ввічливістю консультантів під час інтерв'ю.

Г) Тривалістю перебування консультантів в офісі компанії.

11. Який етап консалтингового процесу є першим?

- А) Впровадження рішень.
- Б) Передпроектний аналіз та діагностика.
- В) Звітування перед податковою.
- Г) Оцінка результатів.

12. Які доходи вважаються найбільш надійними в антикризовому плануванні?

- А) Плановані надходження від нових, ще не підписаних контрактів.
- Б) Гарантовані надходження від стабільних дебіторів та діючих договорів.
- В) Можливі виграші в судах, що тривають.
- Г) Доходи від продажу майна, на яке накладено арешт.

13. Моніторинговий консалтинг відрізняється від аудиту тим, що:

- А) Аудит вивчає минуле, а моніторинговий консалтинг орієнтований на прогноз майбутнього.
- Б) Моніторинг проводиться тільки державними органами.
- В) Аудит є безкоштовним, а консалтинг — ні.
- Г) Між ними немає жодної різниці.

14. Що означає «стрес-тестування» фінансового плану?

- А) Перевірка плану на стійкість до екстремальних негативних сценаріїв (наприклад, зупинка енергопостачання).
- Б) Психологічне тестування фінансового директора на стресостійкість.
- В) Оприлюднення плану в соціальних мережах для обговорення.
- Г) Подання плану на перевірку в поліцію.

15. Витрати на залучення консультантів в умовах кризи розглядаються як:

- А) Непродуктивні втрати капіталу.
- Б) Інвестиції в безпеку та виживання бізнесу.
- В) Спосіб уникнення податків.
- Г) Штрафна санкція з боку банків.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7

Тема заняття: Формування антикризової програми підприємства.

1. Процес формування комплексної антикризової програми.
2. Характеристика та вибір конкретних заходів антикризового управління.
3. Механізми контролю за виконанням програми.
4. Робота з кейсами (практичний аналіз реальних ситуацій).

Мета заняття: Навчитися синтезувати отримані знання для розробки цілісного документа — антикризової програми розвитку підприємства. Засвоїти загальний алгоритм розробки антикризової програми розвитку підприємства.

Задачі заняття:

1. Опанувати алгоритм розробки комплексної антикризової програми, що включає етапи діагностики, цілепокладання, вибору інструментів та ресурсного обґрунтування.
2. Проектувальна: Навчитися класифікувати та обирати антикризові заходи залежно від глибини кризи (оперативні — для відновлення ліквідності, стратегічні — для відновлення конкурентоспроможності).
3. Контрольно-регулююча: Сформувати навички розробки системи контролінгу та моніторингу за виконанням програми (встановлення точок контролю, критеріїв ефективності та механізмів коригування).
4. Аналітично-прикладна (кейс-метод): На основі реального кейсу (наприклад, лідерство Володимира у Вознесеньській лікарні або фінансова ситуація МКЛ № 16) провести синтез заходів у єдину програму дій в умовах невизначеності.
5. Комунікативна: Відпрацювати навички захисту антикризових пропозицій та аргументації вибору конкретних управлінських рішень перед «комітетом кредиторів» або «власниками».

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Чим «антикризова програма» відрізняється від звичайного плану стратегічного розвитку підприємства?
2. Назвіть обов'язкові розділи комплексної антикризової програми. Яка роль «резервного плану» (Plan B) у цьому документі?
3. Як здійснюється пріоритезація цілей в антикризовій програмі (принцип «черги»)?

4. Які заходи належать до групи «тактичних» (швидких) перемог, спрямованих на зупинку відтоку капіталу?
5. Охарактеризуйте заходи стратегічного характеру: репозиціонування на ринку, реінжиніринг процесів, зміна бізнес-моделі.
6. Як оцінити ризики впровадження конкретного заходу? Чому деякі антикризові кроки можуть погіршити стан підприємства?
7. Що таке «система раннього попередження» в контексті контролю за виконанням програми?
8. Хто несе персональну відповідальність за виконання окремих блоків програми (розподіл ролей у команді)?
9. Які критерії свідчать про те, що антикризова програма успішно виконана і підприємство може переходити до режиму сталого розвитку?

Стислий зміст практичного заняття № 7:

Комплексне групове завдання, яке базується на методі симуляції реальних управлінських рішень. Це дозволить студентам пройти шлях від діагностики до створення цілісного документа.

Практичне завдання: «Стратегічний форпост: розробка антикризової програми підприємства»

Легенда

Студенти поділяються на малі групи (антикризові команди). Кожна група отримує профіль підприємства, що перебуває у стані фінансової або операційної кризи.

Варіант А (Медична сфера): Багатопрофільна лікарня (на базі кейсу про Вознесенську лікарню або МКЛ №16) з дефіцитом ліквідності та високими витратами на енергоносії.

Варіант Б (Промисловість): Регіональний завод, що втратив ринки збуту через військові дії та має значну заборгованість перед кредиторами.

ЕТАП 1. Експрес-діагностика та «Дерево проблем»

Завдання: На основі вхідних даних визначити 3–5 ключових причин кризи (використовуючи метод «5 Чому» або діаграму Ісікави).

Результат: Короткий аналітичний звіт про «точки розриву» (фінансові, кадрові, технічні).

ЕТАП 2. Формування матриці антикризових заходів

Завдання: Скласти перелік конкретних заходів, розділивши їх на два часові горизонти:

1. «Заходи швидкого реагування»: Що треба зробити в перші 30 днів, щоб зупинити «кровотечу» (наприклад, реструктуризація боргу, продаж надлишкових активів, зміна графіка роботи).
2. «Стратегічне оздоровлення»: Заходи на 6–12 місяців для виходу на прибутковість (модернізація, пошук нових грантів/інвесторів, зміна асортименту).

ЕТАП 3. Розробка механізму контролю

Завдання: Для кожного заходу визначити:

Відповідальну особу (роль у команді).

КРІ (Ключовий показник ефективності): Як ми зрозуміємо, що захід спрацював? (наприклад, «коефіцієнт ліквідності зріс з 0,3 до 0,5»).

Граничний термін

ЕТАП 4. Презентація та «Краш-тест» програми

Завдання: Представити програму у формі презентації (3–5 слайдів).

Інші групи виступають у ролі «Комітету кредиторів» або «Профільної міністерської комісії» і ставлять критичні питання.

Питання для «краш-тесту»: «Де ви візьмете кошти на ці заходи, якщо рахунки арештовані?», «Як ви втримаєте персонал при скороченні зарплат?».

Структура фінального документа (що мають здати студенти):

1. Паспорт програми: назва підприємства, мета програми, термін реалізації.
2. Аналітичне резюме: короткий опис стану «ЯК Є».
3. План заходів: таблиця (Захід — Термін — Ресурс — Очікуваний результат).
4. Система моніторингу: перелік «червоних прапорців», за яких програма має бути терміново переглянута.

Методичні вказівки до виконання:

Для пункту 2 (вибір заходів): Нагадати студентам про концепцію «Leadership based on character»: антикризові заходи не повинні суперечити етичним нормам та безпеці персоналу.

Для пункту 3 (контроль): Акцентувати увагу на тому, що контроль має бути безперервним, а не лише в кінці року.

Це завдання дозволяє студентам не просто вивчити теорію, а «прожити» роль антикризового менеджера, що повністю відповідає меті заняття — навчитися синтезувати знання у цілісну програму.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Антикризова програма підприємства — це:

- А) План ліквідації всіх активів підприємства для розрахунку з кредиторами.
- Б) Комплексний документ, що містить систему взаємопов'язаних заходів для виходу з кризи та відновлення життєздатності.
- В) Наказ про скорочення штату працівників та заміну керівництва.
- Г) Звіт про збитки підприємства за минулий рік.

2. Який етап є початковим у процесі формування антикризової програми?

- А) Вибір рекламної агенції.
- Б) Глибока діагностика фінансового стану та виявлення причин кризи.
- В) Призначення нових заступників директора.
- Г) Отримання нового кредиту в банку.

3. Принцип «пріоритетності» в антикризовій програмі означає:

- А) Виконання найлегших завдань у першу чергу.

- Б) Першочергове спрямування ресурсів на заходи, що зупиняють критичні втрати та загрози банкрутства.
- В) Задоволення вимог лише найбільших кредиторів.
- Г) Виплату премій топ-менеджменту до початку реформ.

4. До групи «тактичних» антикризових заходів (заходів швидкої дії) належить:

- А) Повне переоснащення заводу новим обладнанням.
- Б) Реструктуризація поточної заборгованості та жорстка економія витрат.
- В) Розробка нового бренду компанії.
- Г) Вихід на міжнародні ринки капіталу.

5. Стратегічні заходи антикризової програми зазвичай спрямовані на:

- А) Виплату зарплати за поточний тиждень.
- Б) Зміну бізнес-моделі та відновлення довгострокової конкурентоспроможності.
- В) Отримання одноразової державної субсидії.
- Г) Терміновий розпродаж запасів сировини.

6. Який документ є фінансовою основою реалізації антикризової програми?

- А) Статут підприємства.
- Б) Антикризовий бюджет (бюджет виживання).
- В) Посадова інструкція бухгалтера.
- Г) Книга скарг та пропозицій.

7. Роль «контролінгу» у виконанні антикризової програми полягає у:

- А) Постійному моніторингу відхилень фактичних показників від планових та оперативному коригуванні дій.
- Б) Штрафуванні працівників за будь-які помилки.
- В) Написанні звітів для преси.
- Г) Зберіганні печатки підприємства.

8. Який критерій свідчить про ефективність обраного антикризового заходу?

- А) Кількість часу, витраченого на його обговорення.
- Б) Позитивна динаміка показників ліквідності та платоспроможності.
- В) Похвала з боку місцевих органів влади.
- Г) Зростання чисельності управлінського апарату.

9. Чому антикризова програма має бути «гнучкою»?

- А) Щоб її було легше сховати від податкової.
- Б) Щоб мати можливість швидко адаптувати заходи до змін у нестабільному зовнішньому середовищі.
- В) Щоб не призначати конкретних відповідальних осіб.
- Г) Щоб не вказувати точні суми витрат.

10. «Точки контролю» (milestones) в програмі — це:

- А) Офісні приміщення, де працює антикризова команда.
- Б) Конкретні часові етапи або показники, за якими оцінюється прогрес виконання плану.

- В) Місця на прохідній підприємства.
- Г) Контакти в телефонній книзі директора.

11. У роботі з кейсами (як-от кейс Вознесенської лікарні), який фактор часто є вирішальним для успіху програми в умовах окупації чи бойових дій?

- А) Наявність детальних інструкцій від міністерства.
- Б) Лідерські якості керівника («Leadership based on character») та згуртованість команди.
- В) Великий запас паперу для принтера.
- Г) Наявність дорогої реклами закладу.

12. Ресурсне забезпечення антикризової програми включає:

- А) Тільки грошові кошти на рахунках.
- Б) Фінансові, кадрові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси.
- В) Виключно обіцянки інвесторів.
- Г) Тільки майно, що знаходиться під заставою.

13. Заходи «оздоровлення» (санації) персоналу в програмі можуть передбачати:

- А) Повну заборону на відпустки на 5 років.
- Б) Навчання, перепідготовку та впровадження нових систем мотивації в умовах стресу.
- В) Звільнення всіх працівників старше 40 років.
- Г) Скасування обідніх перерв.

14. Який ризик є найбільш небезпечним під час реалізації програми?

- А) Ризик «опору змінам» з боку персоналу та втрати керованості.
- Б) Ризик зміни погоди.
- В) Ризик появи нових конкурентів через 20 років.
- Г) Ризик зміни кольору логотипу компанії.

15. Фінальним етапом антикризової програми є:

- А) Перехід до стратегії сталого розвитку та посткризовий моніторинг.
- Б) Початок нової процедури банкрутства.
- В) Розпуск антикризової команди без звітування.
- Г) Організація святкового банкету без аналізу результатів.

ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ
з дисципліни «Антикризове управління»

1. Сутність, типологія та причини виникнення криз у соціально-економічних системах.
2. Поняття та зміст антикризового управління: об'єкти, суб'єкти та специфічні принципи.
3. Економічна безпека підприємства як об'єкт антикризового менеджменту.
4. Функціональні складові економічної безпеки підприємства та загрози їх порушення.
5. Класифікація факторів фінансової кризи: екзогенні (зовнішні) та ендегенні (внутрішні) причини.
6. Методологія діагностики фінансової кризи: експрес-діагностика та фундаментальний аналіз.
7. Використання багатофакторних дискримінантних моделей для прогнозування банкрутства (моделі Альтмана, Таффлера, Спрінгейта).
8. Аналіз ліквідності та платоспроможності як ключовий етап антикризового аналізу.
9. Система раннього виявлення криз та роль «слабких сигналів» у моніторингу безпеки бізнесу.
10. Юридичні аспекти процедури банкрутства в Україні згідно з Кодексом з процедур банкрутства.
11. Характеристика стадій провадження у справі про банкрутство: розпорядження майном, санація, ліквідація.
12. Роль та повноваження арбітражного керуючого на різних етапах процедури банкрутства.
13. Сутність та механізм запровадження мораторію на задоволення вимог кредиторів.
14. Фінансова санація підприємства: цілі, джерела фінансування та етапи розробки плану санації.
15. Досудова санація як інструмент превентивного антикризового управління.

16. Реструктуризація боргу: методи пролонгації, списання та конвертації заборгованості в капітал.
17. Розробка комплексної антикризової програми підприємства: структура, алгоритм та ресурси.
18. Стратегічний та тактичний інструментарій антикризового управління: вибір залежно від фази кризи.
19. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод радикального оздоровлення підприємства.
20. Особливості управління персоналом в умовах кризи: опір змінам та методи його подолання.
21. Створення та функціонування антикризової команди: ролі, компетенції та психологічна стійкість.
22. Мотивація праці в екстремальних умовах: перехід від матеріального до партисипативного управління.
23. Концепція «Leadership based on character» в антикризовому менеджменті.
24. Інформаційне забезпечення антикризового управління та роль внутрішніх комунікацій.
25. Управлінський та моніторинговий консалтинг у системі антикризового управління.
26. Фінансове планування (бюджетування) в антикризовому режимі: сценарний підхід та стрес-тестування.
27. Рейдерство як загроза економічній безпеці: види та превентивні методи захисту власності.
28. Політика управління грошовими потоками в умовах дефіциту ліквідності («жорсткий» бюджет).
29. Галузеві особливості антикризового управління (на прикладі охорони здоров'я, промисловості або АПК).
30. Механізми контролю та оцінки ефективності виконання антикризової програми.

Список рекомендованої літератури

I. Нормативно-правові акти та офіційні джерела

1. Нормативно-правові акти та офіційні джерела
2. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
3. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
4. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства: Наказ Міністерства економіки України № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014301-06>
5. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>

II. Монографії, підручники та посібники (доступ у цифрових бібліотеках)

6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : електрон. підручник. URL: <http://cul.com.ua/preview/Antykryz-upr-Vasilenko.pdf> (дата звернення: 27.01.2026).
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Репозиторій КНЕУ. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/1146> (дата звернення: 27.01.2026).
8. Терещенко О. О. Антикризове управління фінансами підприємства : цифрова версія монографії. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/385> (дата звернення: 27.01.2026).
9. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shtanhret_Andrii/Antykryzove_upravlinnia_pidpryemstvom.pdf (дата звернення: 27.01.2026).

II. Міжнародні видання та статті у наукометричних базах (Scopus/DOI)

10. Chorna O., Khrystenko L., Myronyk B. Public administration and economic governance tools in shaping sustainable development strategies for under-urbanized territories. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2026. № 4 (302). С. 115–129. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-115-129>

11. Chorna O., Myronyk B., Verbitska I. Anti-crisis management of enterprises in a war economy. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2026. № 14. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.2.02>
12. Leonova Y., Dangadze S., Chorna O., Smentyna N., Fialkovska A. Examination of strategies and tactics for crisis response in emergency situations. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. Article No: spe018. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe018>
13. Chorna O., Semenets-Orlova I., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Volume 8, Issue 5. Article No: e01940. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1940>
14. Dzvinchuk D. et al. Creating innovative design labs for the public sector. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss. 2. P. 267–277. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.26](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.26)
15. Mykhailov A. et al. Multilevel Strategic Planning for Sustainable Development. *International Journal of Technology*. 2025. URL: <https://ijtech.eng.ui.ac.id/article/view/7595> (дата звернення: 27.01.2026).
16. Trusova N. et al. Agricultural education in times of war: Strategic visions. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. URL: <https://www.businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-412/agricultural-education-in-times-of-war-strategic-visions-and-post-war-reconstruction> (дата звернення: 27.01.2026).

III. Фахові наукові публікації України (Категорія Б)

14. Антоненко К. В., Агєєва І. В., Чорна О. Ю. Управління людськими ресурсами: нові тенденції та виклики в організаціях. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 47. С. 214–224. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17981167>
15. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Гречишкін С. А. Формування оптимізованої класифікації типів/видів стратегії економічної безпеки агрохолдингів з метою вияв-

лення критеріальних характеристик для створення пакетного вмісту стратегії. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 80. С. 116–127.

16. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Супрун Ю. П. Концептуальні аспекти стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингами у царині забезпечення світової продовольчої безпеки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 42. С. 135–145.

17. Чорна О. Ю., Христенко Л. М., Івченко Ю. А. Аспекти діагностики стану економічної безпеки агрохолдингів у визначенні напрямів їх стратегічного розвитку. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2022. № 6 (276). С. 75–91.

18. Петрова І. М. Роль фінансового планування у сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018> (дата звернення: 27.01.2026).

19. Цалко, Т., Невмержицька, С., & Птуха, А. (2024). АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

20. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>

Додаток

1. Аналітична довідка про підприємство

- Назва підприємства: _____
- Форма власності: _____
- Галузь: _____
- Кількість працівників: _____
- Основні продукти/послуги: _____
- Географія діяльності / ринок збуту: _____

2. Потенційні кризові ризики (наступні 2 роки)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

3. Персональний антикризовий план**3.1 Превентивні заходи:**

- _____
- _____

3.2 Ключові показники раннього попередження (KPI):

- _____
- _____

3.3 Реактивні дії (у випадку виникнення кризи):

- _____
- _____

3.4 Посткризові дії:

- _____
- _____

4. Оцінка впливу зовнішнього середовища (PESTEL-аналіз)

Політичні фактори: _____

Економічні фактори: _____

Соціальні фактори: _____

Технологічні фактори: _____

Екологічні фактори: _____

Правові фактори: _____

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять

з дисципліни «Антикризове управління»

*(для здобувачів спеціальностей D3 «Менеджмент»
освітнього рівня «магістр»)*

(Електронне видання)

Укладачі:

Чорна Ольга Юріївна

Редактор

Техн. редактор

Оригінал-макет

О.Ю. Чорна

О.Ю. Чорна

Підписано до друку _____

Формат 60x84¹/₁₆. Папір типограф. Гарнітура Times.

Друк офсетний. Умов. друк. арк. №. Облік. вид. арк. ____.

Тираж ____ екз. Вид. № _____. Замов. № _____. Ціна договірна.

Видавництво Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

Адреса видавництва: вул. Іоанна Павла II, 17

Тел.+38(050)218 04 78, факс (06452) 4 03 42

e-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com