

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-  
КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

---

**НАВЧАЛЬНО НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
З ДИСЦИПЛІНИ**

**«АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»  
(МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ)**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
освітній рівень – бакалавр  
(денна та заочна форми навчання)

Укладач:  
доцент кафедри менеджменту,  
к.е.н., доцент Парій Л.В.

Розглянуто та схвалено  
на засіданні кафедри менеджменту  
Протокол № 11 від «15» вересня 2025 р.  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Сорока А.М.

Київ – 2025

## ВСТУП

Ринкові механізми функціонування економіки будь-якої держави мають циклічний характер, тобто послідовно функціонують як у періоди піднесення так і в періоди спадів. Економічні результати діяльності кожної організації формуються під впливом цих макроколивань, а також залежать від дії багатьох внутрішніх причин. Саме тому більшість організацій проходять різні стадії розвитку, зазначаючи, зокрема, і кризи, які є об'єктивною реальністю. Для деяких із них це має і певні позитивні наслідки: підприємство, долаючи кризу, відмовляється від застарілих елементів своєї системи, починаючи розвиватися на новій основі. Проте, нерідко криза призводить до банкрутства, самоліквідації тощо.

Вітчизняні підприємці, чия діяльність часто починається та триває в умовах кризового стану економіки України, іноді всі успіхи пов'язують із власною діяльністю, а невдачі – із дією зовнішніх факторів, що заважає їм виробляти «правила ефективної поведінки» на ринку та створювати результативну систему управління. Така позиція не дає змоги своєчасно розпізнавати кризові явища, відстежувати їх перебіг на різних стадіях формування та розвитку кризи і впливати на причини виникнення таких явищ, розробляти механізми моніторингу ризиків діяльності, опановувати методи управління кризою та виходу з неї. Здатність підприємства правильно діяти на всіх етапах свого розвитку – гарантія не лише виживання, а й подальшого його розвитку та процвітання.

Криза підприємства – складне явище, яке має свої ознаки та стадії, певні причини та наслідки. Об'єктивно-суб'єктивний характер її формування, необхідність вивчення та усвідомлення причин, а також можливість одержання позитивних результатів у разі правильного керівництва організацією, яка перебуває у кризі, – усе це дає підстави стверджувати, що наявність кризи – ще не кінець існування підприємства. Системний підхід до подолання кризових явищ на підприємстві, що доповнюється досягненнями ситуаційного та процесного підходів, висунув нове явище в менеджменті підприємств – антикризове управління.

Розглядаючи самостійну роботу студентів з дисципліни Антикризовий менеджмент (Менеджмент і адміністрування) як цілісний процес формування системи професійних знань, умінь, навичок, слід виокремити комплексний критерій, що дає цілісну характеристику рівня професійної підготовки майбутніх фахівців. Таким критерієм є системність самостійної підготовки студентів, яка:

- по-перше, відображає єдність оволодіння змістовно-процесуальною і

мотиваційно-ціннісною сторонами професійної діяльності;

- по-друге, відображає взаємозв'язок знань, умінь і навичок (знання – теоретична основа умінь, уміння – форма функціонування знань, навички – високорозвинені уміння);

- по-третє, об'єднує в собі різні характеристики якості знань і умінь (повнота, усвідомленість, дієвість);

- по-четверте, відображає динамічність знань і умінь (їх застосування у найрізноманітніших умовах);

- по-п'яте, показує єдність і взаємозв'язок пізнавальної і практичної самостійної діяльності студентів (в процесі яких формуються професійні знання, уміння, навички).

Формування знань, умінь і навичок здійснюється в процес самостійної пізнавальної і практичної діяльності. Їх якість перебуває у прямій залежності від характеру діяльності.

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

I. Самостійна робота з навчальної дисципліни Антикризисний менеджмент (Менеджмент і адміністрування) – це:

- підготовка до практичних занять (для студентів денної форми навчання);

- письмове виконання контрольних робіт (для студентів заочної форми навчання). Контрольна робота є комплексним завданням, в якому містяться два теоретичні і практичні завдання, виконання яких сприятиме навчитися самостійно здійснювати аналітичну обробку економічної інформації;

- підготовка до поточного контролю знань студентів з окремих тем навчальної дисципліни (для студентів денної форми навчання);

- підготовка до рубіжного (модульного) контролю (для студентів денної форми навчання);

- підготовка до підсумкового контролю знань за контрольними питаннями.

Важливе значення в керівництві самостійною роботою студентів відводиться індивідуальним та груповим консультаціям, їх мета – допомогти вивчити те чи інше питання, правильно організувати самостійну роботу над вивченням предмета.

Успішність підготовки до практичних занять і складання іспиту значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитися з навчально-

методичною літературою за списком літератури, а також публікаціями з періодичних видань.

Це необхідно робити в такій послідовності:

- а) ознайомитися за навчальною програмою зі змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал до конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи з кожної теми;
- г) підготувати реферат з обраної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

При вивченні навчального матеріалу необхідно використовувати установчі, регламентуючі, нормативні документи підприємств, законодавчі та нормативно-правові акти України.

При вивченні навчального матеріалу необхідно використовувати звіти підприємств і інші джерела економічної інформації, нормативно-правові документи України, аналізуючи зміни показників за методикою, наведеною в підручниках.

Основними видами контролю рівня оволодіння навчальним матеріалом, для студентів денної форми навчання є усне опитування (заочної форми навчання – перевірка контрольних робіт). За результатами контролю студентам виставляють оцінки в журналах поточної успішності за бальною системою модульно-рейтингового контролю.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ**

### **ТЕМА 1. ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Погляди вчених-економістів на причина виникнення та розвитку макроекономічних циклів.
2. Історичний аспекти розвитку макроекономічних циклів.
3. Макроекономічні цикли та їх види.
4. Особливості циклічності економіки України на сучасному етапі.

*Рекомендована література: [2, 5, 20–27].*

### **ТЕМА 2. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

#### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Основні відмінності антикризового управління.
2. Формування системи протидії банкрутству на рівні держави.
3. Тенденції циклічного розвитку організації.
4. Ефективність антикризового управління.

*Рекомендована література: [13, 22-26].*

### **ТЕМА 3. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ДІАГНОСТИКА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ**

#### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Інновації в антикризовому управлінні.
2. Ризики в антикризовому управлінні.
3. Методи оцінки інвестиційних проектів.
4. Маркетинг в антикризовому менеджменті.

*Рекомендована література: [7–11,15, 25-27].*

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.**  
**ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ**  
**АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ**

**ТЕМА 4. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНИЙ**  
**ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ТА**  
**ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА**

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Контролінг в антикризовому менеджменті.
2. Система принципів оцінки вартості підприємства.
3. PAS-коефіцієнт як трансформація Z-коефіцієнту.
4. Експертні моделі діагностики кризового стану.
5. Рейтингові системи оцінки кризового стану.

*Рекомендована література: [12, 14, 25–27].*

**ТЕМА 5. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ**  
**ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Стратегія і тактика в антикризовому управлінні.
2. Реорганізація підприємства в системі заходів антикризового управління.
3. Організаційно-економічне забезпечення продажу підприємства як цілісного майнового комплексу в процесі судової санації.

*Рекомендована література: [2–5, 13,14 16, 23-27].*

**ТЕМА 6. ПРАВОВІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Загальна інформація про судовий процес у господарському суді.

2. Неплатоспроможність підприємств. Аналіз зарубіжного законодавства.

3. Особливості банкрутства окремих категорій підприємств.

*Рекомендована література: [2–5, 15, 24-27].*

## **ТЕМА 7. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Підготовка спеціалістів з антикризового управління.

2. Діагностика системи управління персоналом кризового підприємства.

*Рекомендована література: [1, 6,14, 20-27].*

## **Вибір теми реферату**

Тем реферату та презентацій обирає студент з переліку тем самостійно або за допомогою викладача.

При виборі теми реферату або презентацій необхідно враховувати науково-дослідні інтереси студента й актуальність теми в практичній діяльності. Студент також може запропонувати власну тему. Важливо, щоб вона була пов'язана з темою дослідження інших видів наукової роботи студента.

Обрану тему узгоджує та затверджує викладач, який читає даний курс.

## **Теми рефератів та презентацій**

1. Ознаки кризових явищ в економіці України на початку 90-х років.
2. Особливості загальної економічної кризи та її вплив на кризову ситуацію, яка виникла на вітчизняних підприємствах.
3. Основні принципи стійкості системи управління в кризових ситуаціях.
4. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи.
5. Стратегія і тактика антикризового управління підприємства.
6. Роль та значення антикризового контролінгу на підприємстві.
7. Етапність впровадження заходів антикризового управління на підприємстві.
8. Інноваційні заходи як головний напрям антикризового управління.
9. Організація створення та функціонування антикризових груп на підприємстві.
10. Організація зовнішнього та внутрішнього антикризового моніторингу на підприємстві.
11. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів антикризових груп.

12. Особливості кризових явищ на підприємствах різних галузей України.
13. Методи прогнозування кризових явищ на підприємстві.
14. Організація стратегічного планування на підприємстві як захід передкризового менеджменту.
15. Вибір стратегії підприємства в умовах розвитку кризових явищ в економіці.
16. Особливості антикризової стратегії.
17. Методи реструктуризації підприємства в умовах кризових ситуацій.
18. Вибір інноваційних заходів для подолання кризових явищ на підприємстві.
19. Багатопрофільна диверсифікація як метод передкризового менеджменту.
20. Вибір стилю менеджменту в умовах виникнення кризових явищ на підприємстві.
21. Впровадження ефективної кадрової політики на підприємстві як метод антикризового менеджменту.
22. Особливості формування антикризової кадрової стратегії підприємства.
23. Методи трансформації організаційних форм управління в кризових ситуаціях.
24. Порядок створення та підготовки груп антикризових груп на підприємстві.
25. Організація санаційних заходів на підприємстві.
26. Правові основи антикризового управління.
27. Управління персоналом у кризовому стані.
28. Стратегія поведінки антикризового керуючого.
29. Раціональна кадрова політика в умовах системної кризи.
30. Необхідність і порядок проведення санаційного аудита.

31. Антикризова маркетингова стратегія.
32. Ознаки кризового стану підприємства.
33. Критерії і чинники кризового стану підприємства.
34. Характеристика кризового стану підприємства.
35. Методи запобігання банкрутства.
36. Моделі виходу підприємства з кризового стану
37. Форми і засоби оздоровлення підприємства у кризовому стані.
38. Концепція створення системи антикризового управління підприємством.
39. Форми та види реструктуризації підприємства.
40. Закордонний досвід антикризового менеджменту
41. Поняття кризи, кризової ситуації.
42. Ознаки кризових явищ.
43. Причина виникнення кризових ситуацій.
44. Критерії класифікації кризових явищ.
45. Класифікація кризових явищ на мікрорівні.
46. Класифікація кризових явищ на макрорівні.
47. Поняття стратегічної та локальної криз.
48. Поняття кризових явищ в економіці підприємства та їх ознаки.
49. Поняття циклічності економічного розвитку.
50. Теорія циклічного розвитку М. І. Туган-Барановського.
51. Теоретичні розробки циклічного розвитку М. Д. Кондратьєва.
52. Короткі цикли розвитку економіки Дж. Кейнса.
53. Характерні риси економічного механізму виникнення кризового становища підприємства.
54. Основні завдання менеджера в умовах кризової ситуації.
55. Аналіз стану менеджменту на підприємстві.
56. Завдання антикризового управління.
57. Основні принципи антикризового управління.
58. Інформаційно-аналітична функція антикризових груп.

59. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів антикризових груп.

60. Інноваційна та інвестиційна політика підприємства в умовах кризи.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багацький В. М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством; за заг. ред. З. Є. Шершньової. К. : КНЕУ. 2007. 680 с.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Формування маркетингової стратегії як складової антикризового управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 4 (14), 2015. С. 10–20.
3. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства. Сталий розвиток України. 2010. № 2. С. 64–68.
4. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства: Економіка і суспільство.В., 2016. С. 267.
5. Зінухов С. В. Аналіз сучасного стану промисловості України. Держава і регіони. Економіка і підприємництво. 2010 № 3. С. 116–121.
6. Картохіна Н. В. Оцінка ефективності антикризових рішень [Електронний ресурс] / Н. В. Картохіна // Проблеми системного підходу в економіці. – 2008. – Вип. 4. – Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/PSPE/index.html/>.
7. Квасницька Р. С., Кордонець Р.С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2, Т. 3. С. 130–134.
8. Лелюк Ю. М. Проблеми використання загальновідомих моделей при прогнозування банкрутства вітчизняних підприємств. Збірник наукових праць економіка: проблеми теорії та практики. 2010. № 116. С. 9-13.
9. Леоненко М. М. та ін. Теоретико-ймовірнісні та статистичні методи в економетриці та фінансовій математиці. К : Інформтехніка. 2005. 380 с.
10. Мазуренко В. І. Типи сучасних фінансових криз. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2004. Вип. 29–30.
11. Майборода О. Є. Класифікація кризових явищ, кризо утворюючих факторів та методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики. 2006. Т. 3. Вип. 215. С. 793–800.

12. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки: монографія. К.: ЦНЛ. 2005.
13. Матвійчук П. Д. Діагностика банкрутства підприємств. Економіка України. 2009. №4. С. 20 – 28.
14. Парій Л.В., Левандовська В.А. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством. Науковий вісник Державного університету телекомунікацій. Серія: «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2021. №4(38). С.93-99
15. Парій Л.В. Ситуаційний аналіз в антикризовому управлінні підприємством. Науковий вісник Державного університету телекомунікацій. Серія: «Економіка. Менеджмент. Бізнес» №1(31), 2020. С.49-54
16. Парій Л.В. Інструменти розпізнавання образів як основа ефективного антикризового управління. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць. 2025. № 1-2. <https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4bdfec62-7161-4920-9177-398f7ad1bdca/content>
17. Рекова Н. Ю., Ясинська Н.А. Антикризові резерви формування фінансового потенціалу інституційної інфраструктури. Молодий вчений : науковий журнал. 2015. Вип. 12 (28). С. 82–89.
18. Розвиток промислового потенціалу України в процесі післякризового відновлення / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, В. Г. Савенко [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2010. 48 с.
19. Саєнко Г. В., Папаївка О.О. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2005. 928 с.
20. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. Вісник Хмельницького національного

- університету 2009. № 6. Т. 2. С. 52–55.
21. Слободяник, А., Могилевська, О., Парій, Л. (2024). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІСКАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ПЕРІОД РЕЦЕСІЙ. РОЗВИТОК МІСТА, (2 (02), 102–112.  
<https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-13>
22. Сухоруков А. І. Антикризова політика розвинутих країн. Економіка України. 2004. № 8. С. 9–17.
23. Хлістунова Н. В. фінансові ризики і платоспроможність підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2010. №4 (21) С. 63–68.
24. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством. К.: МАУП. 2006. 256 с.
25. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 8. С. 147–154.
26. Шкопова О.В. Процес фінансової санації в умовах антикризового управління підприємством. Держава та регіони. Сер. Економіка та право. 2007. № 1. С. 407–410.
27. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 11.01.2026).