

Затверджено  
на засіданні кафедри економіки  
та управління виробничим і  
комерційним бізнесом  
прот. №1 від 12 вересня 2022 р.

**СИЛАБУС З ДИСЦИПЛІНИ**

**ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ**

I семестр 2022-2023 навчального року

освітній рівень другий (магістр)

галузь знань 07 Управління та адміністрування

спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

освітня програма: - Підприємництво (П)

Час та аудиторія проведення занять: Згідно розкладу - <http://rasp.kart.edu.ua/>

Команда викладачів:

Лектор: Маковоз Олена Володимирівна  
Контакти: [makovoz0105@ukr.net](mailto:makovoz0105@ukr.net), 050-902-86-68

Години прийому та консультації:  
понеділок - п'ятниця, з 8.00 - 16.00, ауд. 3.331



# ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Команда викладачів:

Лектор: Маковоз Олена Володимирівна  
Контакти: [makovoz0105@ukr.net](mailto:makovoz0105@ukr.net), 050-902-86-68

Години прийому та консультації:  
понеділок - п'ятниця, з 8.00 - 16.00, ауд. 3.331

Динамічні та складні умови зовнішнього середовища вимагають постійний пошук шляхів підвищення ефективності функціонування підприємств, можливостей розвитку і розширення їх діяльності, а також постійного контролю за всіма сферами діяльності підприємства. У зв'язку з цим провідне місце відводиться антикризовому управлінню підприємством.

Антикризове управління підприємством є засобом створення основного ресурсу постіндустріальної економіки – інформації, та є невід'ємним елементом у діяльності підприємств, адже досліджує шляхи ефективного функціонування, вивчає резерви виробництва, дає оцінку стану аналізованого об'єкта, є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі наявної інформації, допомагає визначити напрями підвищення ефективності діяльності та дає змогу спрогнозувати

розвиток у майбутньому та прийняти своєчасно відповідні заходи щодо запобігання кризових явищ.

Для забезпечення ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах трансформації економіки України необхідним є проведення системного оцінювання управлінської діяльності, виявлення внутрішніх резервів раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з використанням сучасних методик та методології управління.

### **Курс має на меті сформувати та розвинути наступні компетентності студентів:**

Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких структур

Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

### **Чому ви маєте обрати цей курс?**

Якщо вас цікавлять сучасні методи управлінських рішень, які необхідно застосовувати на підприємстві, в галузі чи національній економіці в їх взаємозв'язку та взаємозалежності, ви хочете ознайомитися з технічними прийомами таких рішень та виконання функцій вмілого, добропорядного управлінця який здатен до аналітичних розрахунків для оцінки основних показників, що характеризують діяльність підприємства, визначення впливу факторів на обсягові та якісні показники його роботи, вміло застосовувати методи пошук і обчислювання резервів підвищення ефективності виробництва та розробляти на цій основі ефективні управлінські рішення, тоді вам просто обов'язково варто йти на цей курс!

Від здобувачів очікується: базове розуміння основ економіки підприємства.

Перша частина курсу присвячена вивченню загальних основ антикризового управління підприємством.

Друга частина курсу присвячена вивченню особливостей забезпечення розробки проекту санації.

Команда викладачів і ваші колеги будуть готові надати будь-яку допомогу з деякими з найбільш складних аспектів курсу по електронній пошті, на форумі і особисто - у робочий час.

### **Організація навчання**

Цей курс, який вивчається з вересня по грудень, дає студентам системні знання і розуміння теоретичних основ антикризового

управління, комплексного оцінювання діяльності підприємств, виявлення внутрішніх резервів раціонального використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, вмінь та навичок щодо застосовування методів прийняття управлінських рішень, оцінювання роботи підприємств, визначення доцільності використання ресурсів, пошук і обчислювання резервів підвищення ефективності виробництва, а розв'язання економічних проблем і формування на цій основі ефективних управлінських рішень та пропозицій.

Курс складається з лекцій та практичних занять. Він супроводжується текстовим матеріалом, презентаціями та груповими завданнями. Студенти матимуть можливість застосовувати отримані знання та вирішувати практичні завдання протягом обговорень в аудиторії та розробки індивідуального завдання щодо комплексної оцінки діяльності підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності його функціонування.

Практичні заняття курсу передбачають виконання індивідуального завдання щодо комплексної оцінки діяльності підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності його функціонування. Виконання завдання супроводжується зануренням у суміжні дисципліни, що доповнюють теми, та формує у студента інформаційну та комунікативну компетентності.

### **Тема 1. Загальні основи антикризового управління підприємством**

Сутність та фактори кризи. Класифікація кризових явищ. Циклічність кризових явищ. Механізм виникнення кризи на підприємстві. Сутність, мета та завдання антикризового управління, антикризовий процес. Принципи та етапи антикризового управління. Місце та функції держави у регулюванні кризових явищ в економіці та на підприємствах.

### **Тема 2. Діагностика масштабів кризи**

Локальна та системна кризи. Діагностика факторів та ступеню кризи у системі управління, організації виробництва, конструкторсько-технологічної підготовки виробництва, системи постачання, ресурсозабезпечення виробництва та збуту, маркетингу. Методика оцінки діяльності підприємства–боржника згідно з українським законодавством. Методи діагностики банкрутства та особливості їх використання для вітчизняних підприємств.

### **Тема 3. Формування антикризової стратегії підприємства. Внутрішні заходи щодо подолання кризи**

Науково-технічна та технологічна політика по виходу з кризи. Антикризові заходи у ресурсозабезпеченні. Стратегія і заходи по організації антикризового виробництва. Антикризова маркетингова стратегія та політика. Антикризове фінансове управління.

#### **Тема 4. Банкрутство підприємств як метод антикризового управління**

Визначення банкрутства та його видів згідно з українським законодавством. Причини банкрутства українських підприємств. Етапи організаційно - правової процедури визначення підприємства банкрутом згідно з українським законодавством. Форми та методи дії менеджера в умовах банкрутства підприємства.

#### **Тема 5. Розробка проекту санації**

Сутність санації. Форми санації, які пов'язані з реорганізацією підприємства. Проект санації, його зміст та порядок розробки. Оцінка ефективності різних форм санації.

#### **Тема 6. Аналітичне забезпечення розробки проекту санації**

Взаємозв'язок організаційних та аналітичних заходів проекту санації. Метод складання бюджетів як основа аналітичного забезпечення проекту санації. Методологія та особливості складання операційного та фінансового бюджетів.

#### **Тема 7. Особливості управління персоналом кризового підприємства.**

Основні підходи та проблеми формування поведінки антикризового керівника. Конфлікти: сутність, види, джерела виникнення. Структура конфлікту. Розвиток конфлікту. Попередження і врегулювання конфліктів. Способи розв'язання конфліктів. Спільна робота при подоланні конфліктів. Управління конфліктами. Раціональна кадрова політика в умовах системної кризи. Принципи та методи управління персоналом кризового підприємства. Підготовка спеціалістів по антикризовому управлінню підприємством.

#### **Тема 8. Організаційно-фінансовий механізм ліквідації підприємства.**

Особливості оцінки ліквідаційної вартості підприємства. Фінансове забезпечення ліквідаційних процедур. Особливості організації конкурентного виробництва.

#### **Тема 9. Закордонний досвід антикризового управління підприємствами.**

Особливості антикризового державного управління у країнах з розвинутою ринковою системою. Механізм проведення санації та банкрутства у Германії. Організація антикризового управління у Чехії.

Механізм проведення санації та банкрутства в Росії. Законодавство щодо банкрутства в Італії.

## Ресурси курсу

Інформація про курс розміщена на сайті Університету (<http://kart.edu.ua>), включаючи навчальний план, лекційні матеріали, презентації, завдання та правила оцінювання курсу)

Додатковий матеріал та посилання на електронні ресурси доступні на сайті Університету у розділі «дистанційне навчання» поряд із питаннями, над якими необхідно поміркувати під час підготовки для обговорення в аудиторії. Необхідна підготовка повинна бути завершена до початку наступної лекції. Ви повинні бути готовими до дискусій та мозкових штурмів – ми хочемо знати, що ви думаєте!

Приклади питань для обговорення доступні на слайдах відповідних презентацій. Ось деякі з них:

1) В чому полягають особливості проведення комплексного економічного аналізу?

2) Пошук яких резервів собівартості продукції стає можливим після проведення аналізу витрат на оплату праці?

3) Які економічні і фінансові наслідки зниження ефективності використання матеріальних ресурсів? Визначте шляхи прискорення оборотності оборотних коштів.

4) Які фактори впливають на прибуток і рентабельність підприємства?

5) Обґрунтуйте поняття платоспроможності та банкрутства підприємства. Які вимоги беруть до уваги при порушенні справи про банкрутство ?

6) Якими будуть ваші рекомендації та ваше бачення застосування інструментів економічного аналізу на підприємствах залізничного транспорту?

## Практичні заняття

п/п	Тема практичного заняття
1	Загальні основи антикризового управління підприємством
2	Діагностика масштабів кризи
3	Формування антикризової стратегії підприємства. Внутрішні заходи щодо подолання кризи.
4	Банкрутство підприємств як метод антикризового управління
5	Розробка проекту санації

6	Аналітичне забезпечення розробки проекту санації
7	Особливості управління персоналом кризового підприємства
8	Організаційно – фінансовий механізм ліквідації підприємства
9	Закордонний досвід антикризового управління підприємствами
	<b>Всього</b>

### Правила оцінювання

При заповненні заліково-екзаменаційної відомості та залікової книжки (індивідуального навчального плану) студента, оцінка, виставлена за 100бальною шкалою, повинна бути переведена до національної шкали (5, 4, 3,) та шкали ECTS (A, B, C, D, E)

Визначення назви за державною шкалою(оцінка)	Визначення назви за шкалою ECTS	За 100 бальною шкалою	ECTS оцінка
ВІДМІННО – 5	<b>Відмінно</b> – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90-100	A
ДОБРЕ – 4	<b>Дуже добре</b> – вище середнього рівня з кількома помилками	82-89	B
	<b>Добре</b> – в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	75-81	C
ЗАДОВІЛЬНО - 3	<b>Задовільно</b> - непогано, але зі значною кількістю недоліків	69-74	D
	<b>Достатньо</b> – виконання задовольняє мінімальні критерії	60-68	E
НЕЗАДОВІЛЬНО - 2	<b>Незадовільно</b> – потрібно попрацювати перед тим як отримати залік (без повторного вивчення модуля)	35-59	FX
	<b>Незадовільно</b> - необхідна серйозна подальша робота (повторне вивчення модуля)	<35	F

#### Завдання на самостійну роботу:

Студентам пропонується виконання впродовж семестру індивідуального завдання, присвяченого проведенню комплексної оцінки діяльності підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності його функціонування. За вчасне та вірне виконання завдання нараховується **20 балів**. За вчасне та частково вірне виконання – від 15 до 20 балів. За невиконане завдання бали не нараховуються. Перебіг поточного виконання завдання та питання для обговорення надсилаються на e-mail викладача або перевіряються ним особисто.

#### Ступінь залученості:

Мета участі в курсі – залучити вас до дискусії, розширити можливості навчання для себе та своїх однолітків та дати вам ще один спосіб перевірити свої погляди на питання застосування інструментарію економічного аналізу. Участь буде оцінюватися на основі кількості та вірності ваших відповідей. Питання, хоча й заохочуються, однак не оцінюються в цьому блоці. Ми намагаємося надати всім студентам рівні та

справедливі можливості для підвищення власної залученості. **Максимальна сума становить 10 балів.**

#### Практичні заняття:

Оцінюються за результатами відвідування студентом занять (до 3 балів), ступенем залученості (до 7 балів) та захистом індивідуального завдання (до 20 балів). Ступінь залученості визначається участю у дискусіях та обговореннях під час занять. **Максимальна сума становить 40 балів.**

#### Залік:

Студент отримує залік шляхом накопичення балів. Максимальна кількість балів, яку може отримати студент становить 100 балів. Якщо студент не погоджується із запропонованими балами він може підвищити їх на заліку, відповівши на питання викладача.

### **Програмні результати навчання:**

Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

Визначати, аналізувати проблеми підприємництва та розробляти заходи щодо їх вирішення.

Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва

Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької діяльності

Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких структур за умов невизначеності та ризиків

#### **Команда викладачів:**

**Маковоз Олена Володимирівна** (<http://kart.edu.ua/kafedra-euvkb-ua/kolectuvkafedru-euvkb-ua/makovoz-ov-ua>) – лектор з дисципліни «Антикризове управління підприємством» в УкрДУЗТ. Отримала ступінь к.е.н. за спеціальністю 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» в УкрДУЗТ у 2007 році. Напрямки наукової діяльності: державне регулювання промислового розвитку країни; інноваційний розвиток залізничного транспорту; інноваційна інфраструктура; інструментарій розвитку інфраструктури; розширення транскордонного співробітництва залізниць; технології і системи корпоративної логістики; логістична стратегія; логістичні ризики; інвестиційний та кадровий потенціал.

#### **Кодекс академічної доброчесності**

Порушення Кодексу академічної доброчесності Українського державного університету залізничного транспорту є серйозним порушенням, навіть якщо воно є ненавмисним. Кодекс доступний за посиланням: <http://kart.edu.ua/documentu-zvo-ua>

Зокрема, дотримання Кодексу академічної доброчесності УкрДУЗТ означає, що вся робота на іспитах та заліках має виконуватися індивідуально. Під час виконання самостійної роботи студенти можуть консультиватися з викладачами та з іншими студентами, але повинні самостійно розв'язувати завдання, керуючись власними знаннями, уміннями та навичками. Посилання на всі ресурси та джерела (наприклад, у



звітах, самостійних роботах чи презентаціях) повинні бути чітко визначені та оформлені належним чином. У разі спільної роботи з іншими студентами над виконанням індивідуальних завдань, ви повинні зазначити ступінь їх залученості до роботи.

### **Інтеграція студентів із обмеженими можливостями**

Вища освіта є провідним чинником підвищення соціального статусу, досягнення духовної, матеріальної незалежності і соціалізації молоді з обмеженими функціональними можливостями й відображає стан розвитку демократичних процесів і гуманізації суспільства.

Для інтеграції студентів із обмеженими можливостями в освітній процес Українського державного університету залізничного транспорту створена система дистанційного навчання на основі сучасних педагогічних, інформаційних, телекомунікаційних технологій.

Доступ до матеріалів дистанційного навчання з цього курсу можна знайти за посиланням: <http://do.kart.edu.ua/>