

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ІФНІМ
Галина ДЯХОВИЧ



2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з НІР ЗУНУ
Віктор ОСТРОВЕРХОВ



2024 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни

“ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ”

Ступінь вищої освіти – магістр
галузь знань 07 –Управління та адміністрування
спеціальність – 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма -“Менеджмент”

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції	Практ.	ІРС	Тренінг	Самостійна робота студентів	Разом	Залік (сем.)	Іспит (сем)
Денна	1	2	30	15	5	6	94	150	-	

Івано-Франківськ – ІФНІМ, 2024

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

“ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ”

1. Опис дисципліни “ Антикризове управління ”

Дисципліна Антикризове управління	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS: -5	Галузі знань: 07 – Управління та адміністрування	Статус дисципліни Вибіркова дисципліна Мова навчання - українська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальності: 073 – «Менеджмент»	Рік підготовки: Денна – 1 Семестр: Денна – 2
Кількість змістових модулів – 1	ступінь вищої освіти – магістр	Лекції Денна – 30 год Практичні заняття: Денна – 15 год
Загальна кількість годин – 150		Самостійна робота: Денна – 94 год. Тренінг – 6 год Індивідуальна робота: Денна – 5 год
Тижневих годин: 3 год., з них аудиторних – 3 год.		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ “ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ”

2.1. Мета вивчення дисципліни

Мета дисципліни “ Антикризове управління ” є одержання студентами знань, навичок та вмінь у галузі антикризового управління організацією, підприємством та його функціональними підрозділами; навчання здатності визначати ознаки кризових ситуацій, виходу з них і розробляти стратегію і тактику антикризового управління; ознайомлення із принципами, методами і способами визначення ознак кризи, методами і способами проведення антикризових заходів.

2.2. Завдання вивчення дисципліни “ Антикризове управління ” усвідомити важливість і основні функції антикризового управління підприємством в ринкових умовах; вивчити методи проектування управлінських систем, продуктів та послуг у сучасній діяльності підприємства; навчитися формувати стратегічну та операційну стратегії фірми, розробляти виробничі програми; опанувати методи та прийоми системного управління інструментами кризового менеджменту; оволодіти методами та навичками планування, методами організації і контролю операційної діяльності підприємства: вивчити підходи щодо ефективного управління персоналом, який виконує операційні функції.

Завдання вивчення дисципліни полягають у тому, щоб ознайомити студентів із головними методологічними та методичними питаннями антикризового менеджменту, світовим досвідом та сучасним станом антикризового управління в Україні.

Завдання проведення лекцій полягає у викладенні студентам у відповідності з програмою та робочим планом основних питань методології антикризового управління, звертаючи головну увагу на необхідність її використання в практичній фаховій діяльності.

Мета проведення практичних занять полягає в тому, щоб виробити у студентів практичні навички антикризового управління з метою їх використання в управлінській діяльності.

Завдання проведення практичних занять:

- засвоїти типові алгоритми антикризового управління;
- навчитися розпізнавати кризові явища, прогнозувати наслідки їхнього розвитку, визначати можливості запобігати кризі, забезпечувати функціонування підприємства в умовах кризи;
- глибоко засвоїти та закріпити знання одержані на лекціях.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні уміти

- ідентифікувати кризові явища в діяльності організації,
- виявляти симптоми, фактори та причини настання кризових явищ,
- проводити діагностування кризових явищ,
- обґрунтовувати прийняття антикризових рішень та виробляти механізми їх впровадження,
- розробляти стратегію та тактику антикризового управління, проводити моніторинг та оцінку ефективності антикризового управління.

3. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ».

Змістовий модуль 1. Основні положення антикризового управління підприємством.

Тема 1. Загальні основи антикризового менеджменту.

Поняття, сутність, цілі та завдання антикризового менеджменту. Предмет антикризового менеджменту. Об'єкт та суб'єкт антикризового менеджменту. Функції антикризового управління. Концепції антикризового управління на підприємстві. Принципи здійснення антикризового управління. Антикризове державне регулювання.

Список рекомендованої літератури: 1; 11; 13; 14; 21.

Тема 2. Кризи підприємств.

Поняття та економічна сутність виникнення криз. Причини виникнення криз. Особливості та різновиди економічних криз.

Список рекомендованої літератури: 1; 2; 3; 7; 15.

Тема 3. Діагностика кризових ситуацій на підприємстві.

Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства. Види, етапи діагностики кризи. Підходи та методи комплексного аналізу техніко-економічного та фінансового стану підприємства. Показники оцінки кризового стану підприємства.

Список рекомендованої літератури: 9; 11; 15; 17; 21

Тема 4. Банкрутство, як правовий механізм регулювання діяльності підприємства.

Поняття та сутність банкрутства. Стадії, цілі та принципи процедури банкрутства. Фінансові наслідки виникнення банкрутства. Методи прогнозування банкрутства.

Список рекомендованої літератури: 8; 10; 18; 19; 20

Тема 5. Основи формування антикризової програми підприємства.

Призначення, цілі та завдання розробки антикризової програми. Характеристика антикризового інструментарію підприємства. Управління розробкою антикризової програми підприємства.

Список рекомендованої літератури: 6; 7; 13; 14; 20

Змістовий модуль 2. Методи подолання кризових ситуацій на підприємстві.

Тема 6. Санація підприємства

Економічна сутність та форми санації. Менеджмент фінансової санації. Модель фінансової санації. Розробка плану санації.

Список рекомендованої літератури: 5; 7; 14; 18; 20

Тема 7. Внутрішній механізм стабілізації підприємства.

Поняття та види внутрішніх джерел фінансової стабілізації. Завдання та основні умови збільшення або зменшення статутного фонду підприємства. Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника. Трансформація та пролонгація боргу.

Список рекомендованої літератури: 9; 11; 17; 19; 21

Тема 8. Реструктуризація, як інструмент фінансового оздоровлення підприємства: сутність і форми.

Форми реструктуризації: реструктуризація управління, фінансова реструктуризація, реструктуризація пасивів, реструктуризація виробництва та активів, корпоративна реструктуризація (реорганізація). Форми та етапи корпоративної реструктуризації (реорганізації). Передавальний та розподільний баланси.

Список рекомендованої літератури: 2; 4; 10; 16; 19

Тема 9. Роль людського фактору в антикризовому управлінні.

Створення антикризової команди, основні напрямки її діяльності. Діяльність кризи-менеджера (антикризового менеджера) на підприємстві. Система антикризового управління персоналом.

Список рекомендованої літератури: 6; 9; 11; 15; 18

Тема 10. Антикризова інвестиційна та інноваційна політика.

Правила прийняття інвестиційних рішень. Інвестиційний проект. Антикризова державна інвестиційна політика. Антикризове управління на основі інновацій.

Список рекомендованої літератури: 4; 7; 16; 20; 21

4. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»

(денна форма навчання)

Зміст дисципліни	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуальна робота	Тренінг	Контрольні заходи
Змістовний модуль 1. Основні положення антикризового управління підприємством						
Тема 1. Загальні основи антикризового менеджменту	2	3	9	1	1	Поточне опитування, тестування, есе
Тема 2. Кризи підприємств.	3		9			Тестування, кейси
Тема 3. Діагностика кризових ситуацій на підприємстві	3		9			Тестування, управлінські ситуації
Тема 4. Банкрутство, як правовий механізм регулювання діяльності підприємства.	3	3	9	1	1	Поточне опитування, управлінські ситуації, есе
Тема 5. Основи формування антикризової програми підприємства	4		10			Поточне опитування, управлінські ситуації, есе
Змістовний модуль 2. Методи подолання кризових ситуацій на підприємстві						
Тема 6. Санація підприємства	3	3	9	1	1	Поточне опитування, тестування
Тема 7. Внутрішній механізм стабілізації підприємства	3		9			Тестування, управлінські ситуації, есе
Тема 8. Реструктуризація, як інструмент фінансового оздоровлення підприємства: сутність і форми.	3	3	9	1	1	Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 9. Роль людського фактору в антикризовому управлінні	3		9			Поточне опитування, управлінські ситуації
Тема 10. Антикризова інвестиційна та інноваційна політика	3		10			Поточне опитування, управлінські ситуації
Разом:	30	15	94	5	6	

5. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1. Кризи підприємств

Мета заняття: сформувати поняття: про сутність, цілі, завдання та предмет антикризового менеджменту; об'єкт та суб'єкт антикризового менеджменту, функції та концепції антикризового управління на підприємстві; принципи здійснення антикризового управління; антикризове державне регулювання.

Питання для обговорення:

1. Поняття та економічна сутність виникнення криз.
2. Причини виникнення криз.
3. Особливості та різновиди економічних криз.

Список рекомендованої літератури: 1; 11; 13; 14; 21

Практичне заняття 2. Діагностика кризових ситуацій на підприємстві.

Мета заняття: вивчити особливості поняття сутності виникнення економічної кризи; причини виникнення криз; особливості та різновиди економічних криз.

Питання для обговорення:

1. Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства.
2. Види, етапи діагностики кризи.
3. Підходи та методи комплексного аналізу техніко-економічного та фінансового стану підприємства.
4. Показники оцінки кризового стану підприємства.

Розв'язок задач.

Список рекомендованої літератури: 1; 2; 3; 7; 15.

Практичне заняття 3. Банкрутство, як правовий механізм регулювання діяльності підприємства.

Мета заняття: засвоїти інформацію про сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства; види, етапи діагностики кризи; підходи та методи комплексного аналізу техніко-економічного та фінансового стану підприємства; показники оцінки кризового стану підприємства.

Питання для обговорення:

1. Поняття та сутність банкрутства.
2. Стадії, цілі та принципи процедури банкрутства.
3. Фінансові наслідки виникнення банкрутства.
4. Методи прогнозування банкрутства.

Розв'язок задач.

Список рекомендованої літератури: 9; 11; 15; 17; 21

Практичне заняття 4. Банкрутство, як правовий механізм регулювання діяльності підприємства.

Мета заняття: з'ясувати особливості поняття та сутності банкрутства; стадії, цілі та принципи процедури банкрутства; фінансові наслідки виникнення банкрутства; методи прогнозування банкрутства.

Питання для обговорення:

1. Поняття та сутність банкрутства.
2. Стадії, цілі та принципи процедури банкрутства.

3. Фінансові наслідки виникнення банкрутства.
4. Методи прогнозування банкрутства.

Розв'язок задач.

Список рекомендованої літератури: 8; 10; 18; 19; 20

Практичне заняття 5. Основи формування антикризової програми підприємства.

Мета заняття: з'ясувати особливості призначення, цілі та завдання розробки антикризової програми; характеристики антикризового інструментарію підприємства; управління розробкою антикризової програми підприємства.

Питання для обговорення:

1. Призначення, цілі та завдання розробки антикризової програми.
2. Характеристика антикризового інструментарію підприємства.
3. Управління розробкою антикризової програми підприємства.

Рішення ситуаційних задач.

Список рекомендованої літератури: 6; 7; 13; 14; 20

Практичне заняття 6. Санація підприємства. Внутрішній механізм стабілізації підприємства.

Мета заняття: засвоїти економічну сутність та форми санації; менеджмент фінансової санації; модель фінансової санації; розробку плану санації.

Питання для обговорення:

1. Економічна сутність та форми санації.
2. Менеджмент фінансової санації.
3. Модель фінансової санації. Розробка плану санації.
4. Поняття та види внутрішніх джерел фінансової стабілізації.
5. Завдання та основні умови збільшення або зменшення статутного фонду підприємства.
6. Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника.
7. Трансформація та пролонгація боргу.

Розв'язок задач.

Список рекомендованої літератури: 5; 7; 14; 18; 20

Практичне заняття 7. Внутрішній механізм стабілізації підприємства.

Мета заняття: засвоїти різні види та поняття внутрішніх джерел фінансової стабілізації; завдання та основні умови збільшення або зменшення статутного фонду підприємства; участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника; трансформації та пролонгації боргу.

Питання для обговорення:

1. Форми реструктуризації: реструктуризація управління, фінансова реструктуризація, реструктуризація пасивів, реструктуризація виробництва та активів, корпоративна реструктуризація (реорганізація).
2. Форми та етапи корпоративної реструктуризації (реорганізації).
Передавальний та розподільний баланси.

Рішення ситуаційних задач

Список рекомендованої літератури: 9; 11; 17; 19; 21

Практичне заняття 8. Реструктуризація, як інструмент фінансового оздоровлення підприємства: сутність і форми.

Мета заняття: засвоїти різні форми реструктуризації: реструктуризація управління, фінансова реструктуризація, реструктуризація пасивів, реструктуризація виробництва та активів, корпоративна реструктуризація (реорганізація); форми та етапи корпоративної реструктуризації (реорганізації); передавальний та розподільний баланси.

Питання для обговорення:

1. Дослідження мотивуючих та стимулюючих чинників особистості. Ситуаційний підхід до застосування мотивуючих теорій менеджменту.
2. Створення антикризової команди, основні напрямки її діяльності.
3. Діяльність кризи-менеджера (антикризового менеджера) на підприємстві.
4. Система антикризового управління персоналом.

Список рекомендованої літератури: 2; 4; 10; 16; 19

Практичне заняття 9. Роль людського фактору в антикризовому управлінні.

Мета заняття: з'ясувати основні аспекти створення антикризової команди, основні напрямки її діяльності; діяльність кризи-менеджера(антикризового менеджера) на підприємстві; системи антикризового управління персоналом.

Питання для обговорення:

1. Дослідження мотивуючих та стимулюючих чинників особистості. Ситуаційний підхід до застосування мотивуючих теорій менеджменту.
2. Створення антикризової команди, основні напрямки її діяльності.
3. Діяльність кризи-менеджера (антикризового менеджера) на підприємстві.
4. Система антикризового управління персоналом.

Список рекомендованої літератури: 6; 9; 11; 15; 18

Практичне заняття 10. Антикризова інвестиційна та інноваційна політика.

Мета заняття: засвоїти правила прийняття інвестиційних рішень; ознайомитися з інвестиційним проектом; антикризовою державною інвестиційною політикою; антикризовим управлінням на основі інновацій.

Питання для обговорення:

1. Правила прийняття інвестиційних рішень.
2. Інвестиційний проект.
3. Антикризова державна інвестиційна політика.
4. Антикризове управління на основі інновацій

Список рекомендованої літератури: 4; 7; 16; 20; 21

6 САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ.

Організація самостійної роботи студентів вимагає особливої уваги, тому, що частина питань, кожної теми виноситься на самостійне вивчення студентами. Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених кафедрою для вивчення навчальної дисципліни. Методичні матеріали передбачають можливість проведення самоконтролю (питання, тестування) з боку студента. Самостійна робота над засвоєнням дисципліни може виконуватися у читальних залах університету, навчальних кабінетах та комп'ютерних лабораторіях, в домашніх умовах. Кафедра забезпечує консультації з

окремих найскладніших тем курсу. Викладачі кафедри здійснюють також поточний і підсумковий контроль та аналізують результати самостійної роботи студента.

Навчальний матеріал, передбачений для засвоєння під час самостійної роботи, виноситься на підсумковий контроль поряд з навчальними матеріалом, який опрацьовується на навчальних заняттях.

Завдання для самостійної роботи з дисципліни «Антикризове управління» є формою наскрізних практичних завдань, виконання яких потребує засвоєння змісту конкретних тем з дисципліни та отримання навиків використання набутих знань шляхом проведення певних розрахункових завдань.

Такі завдання з дисципліни виконується самостійно кожним студентом (за обраним типом організації) і охоплює усі основні теми дисципліни. Виконання самостійної є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту. Самостійна робота оцінюється за 100-бальною шкалою і складає 15% підсумкового балу з дисципліни.

Виконання самостійного завдання проводиться під керівництвом викладача в поза аудиторний час за окремим графіком з урахуванням потреб і можливостей студентів і передбачає активну і творчу його діяльність з оволодіння матеріалом та набуття умінь самостійного мислення і самоконтролю.

Метою самостійної роботи є самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань слухачів з дисципліни та розвиток навичок самостійної роботи. Самостійна робота є завершальною теоретичної та практичної роботи з дисципліни та виконується на основі знань, умінь і навичок, отриманих у процесі лекційних та практичних занять і охоплює зміст навчальної дисципліни загалом.

Варіанти самостійних завдань з дисципліни «Антикризове управління»

Самостійна робота студентів виконується у формі аналітично-практичного завдання, який охоплює всі теми навчальної дисципліни, складається із аналітичної та практичної частин.

Завдання № 1.(аналітичне) Необхідно написання реферат по заданому плану згідно зі своїм варіантом.

Завдання № 2 складається діагностики та рішення практичних задачі і ситуації.

Завдання з аналітичної частини

1. Концепції антикризового управління на підприємстві.
2. Принципи здійснення антикризового управління.
3. Антикризове державне регулювання.
4. Види, етапи діагностики кризи
5. Фінансові наслідки виникнення банкрутства.
6. Управління розробкою антикризової програми підприємства.
7. Менеджмент фінансової санації.
8. Модель фінансової санації.
9. Діяльність кризи-менеджера (антикризового менеджера) на підприємстві.
10. Система антикризового управління персоналом
11. Правила прийняття інвестиційних рішень
12. Антикризове управління на основі інновацій.

13. Фінансова діагностика підприємства
14. Методи прогнозування банкрутства
15. Розробка антикризової програми підприємства
16. Розробка плану санації
17. Управління локалізацією криз технічного спрямування.
18. Управління попередженням технічних та техногенних криз на підприємстві.
19. Сутність і типологія конфліктів у трудовому колективі підприємства.
20. Методи та способи подолання конфліктів.
21. Управління конфліктами на підприємстві.
22. Основні напрями оцінювання ефективності функціонування антикризової системи управління підприємства.
23. Визначення прибутковості впровадження антикризових заходів.
24. Показники оцінювання організаційно-технічного рівня неплатоспроможного підприємства.
25. Оцінювання соціальної ефективності реалізації антикризових заходів на підприємстві.
26. Концепції антикризового управління на підприємстві.
27. Принципи здійснення антикризового управління.
28. Антикризове державне регулювання.
29. Види, етапи діагностики кризи
30. Фінансові наслідки виникнення банкрутства.
31. Управління розробкою антикризової програми підприємства.
32. Менеджмент фінансової санації.
33. Модель фінансової санації.
34. Діяльність кризи-менеджера (антикризового менеджера) на підприємстві.
35. Система антикризового управління персоналом
36. Правила прийняття інвестиційних рішень
37. Антикризове управління на основі інновацій.
38. Фінансова діагностика підприємства
39. Методи прогнозування банкрутства
40. Розробка антикризової програми підприємства
41. Розробка плану санації
42. Управління локалізацією криз технічного спрямування.
43. Управління попередженням технічних та техногенних криз на підприємстві.
44. Сутність і типологія конфліктів у трудовому колективі підприємства.
45. Методи та способи подолання конфліктів.
46. Управління конфліктами на підприємстві.
47. Основні напрями оцінювання ефективності функціонування антикризової системи управління підприємства.
48. Визначення прибутковості впровадження антикризових заходів.
49. Показники оцінювання організаційно-технічного рівня неплатоспроможного підприємства.
50. Оцінювання соціальної ефективності реалізації антикризових заходів на підприємстві.

Практична частина.

Антикризова програма підприємства і формування системи антикризового управління
Вирішити завдання.

1. Визначити види криз, які розвиваються на «Електротяжмаші».
2. Розробити набір тактичних заходів, які, на вашу думку, допоможуть стабілізувати та покращити становище підприємства.
3. Письмово запропонувати перелік стратегічних заходів щодо покращення роботи підприємства.

Кейс «НВО «ЕЛЕКТРОТЯЖМАШ»»

Мета: розробка комплексу антикризових заходів на підставі аналізу та оцінки ситуації, що склалася на підприємстві.

Ситуація. НВО «Електротяжмаш» – державне підприємство (Адреса: 310055, м. Харків, просп. Перемоги, 299; генеральний директор – Тимощенко Володимир Георгійович), одне з головних підприємств у СНД і єдине в Україні з виробництва турбо- і гідрогенераторів. Турбогенератори різної потужності з успіхом працюють не лише у країнах СНД, але й в Ірані, Китаї, Алжирі, Сирії, Югославії, Польщі, країнах Балтії й ін. Сьогодні виконуються замовлення на експорт в Індію і Бангладеш.

Завод «Електротяжмаш» заснований у 1946 році. Спочатку підприємство спеціалізувалося лише на випуску електрообладнання для тепловозів. У 50-х роках тут стали виробляти турбо- та гідрогенератори, а також інші великі електромашини.

«Електротяжмаш» був єдиним в Союзі підприємством, що виготовляло електрообладнання для тепловозів, другим (після ленінградського заводу «Електросила») за випуском генераторів та енергетичного обладнання.

Зараз основною продукцією є: електромашини індивідуального використання, генератори для парових турбін, генератори для гідротурбін потужністю від 200 кВт і вище, вимикачі до пуско-регулюючої апаратури, приналежності і запчастини до залізничного рухомого складу.

З кінця 80-х років освоєно виробництво складної побутової техніки: електросоковижималок, прасувальних машин «Харків'янка», настільних деревообробних пристроїв (УБДН та УБОН), електром'ясорубок, змішувачів для ванн та мийок.

Проблема. З 2011 року стан справ заводу поступово погіршувався. На думку теперішньої адміністрації, це трапилося внаслідок щонайменше двох причин. По-перше, скоротилися обсяги залізничних перевезень як в Україні, такі в усьому СНД, а значить, менше стали купляти тепловозне обладнання. До розвалу «великого та могутнього» 65–70 % завантаження підприємства припадало саме на тягове обладнання.

По-друге, кордон між Україною та Росією став перепорою на шляху співробітництва з росіянами – основними замовниками.

На кінець 2016 року підприємство знаходилося на грані банкрутства.

Кредиторська заборгованість на той момент складала 40 млн. грн., у тому числі борг бюджету – біля 12 млн. грн., заборгованість за електроносії – 9 млн. грн., по заробітній платі – 3,5 млн. грн., санаційний кредит – біля 4 млн грн.

З 2012 року в розвиток підприємства не було вкладено ні копійки. Основні фонди суттєво зношені: 30 % обладнання «Електротяжмашу» старше 30 років; 37 % – працює більше 20 років.

Крім основних засобів виробничого призначення, на балансі підприємства знаходяться: 5 дитячих садків, медсанчастина, палац культури, спорткомплекс, база відпочинку, піонерський табір, об'єкти житлокомунгоспу та інші об'єкти соціальної сфери, на утримання яких щорічно витрачається біля 1 млн. грн.

Рішення. Нова дирекція (наприкінці 2016 року на «Електротяжмаші» відбулася зміна керівництва) вирішила створити новий суб'єкт господарської діяльності – науково-виробниче об'єднання (НВО) «Електротяжмаш», яке б функціонувало поряд з вже існуючими структурами: Державним підприємством «Електротяжмаш» та Науково-дослідним інститутом (НДІ) «Електротяжмаш». На реалізацію ідеї був отриманий дозвіл з Міністерства промислової політики. Державні мужі навіть списали безнадійні штрафи та пені за станом на 1 квітня 2017 року. «Нагорі» також було прийняте рішення про реструктуризацію на 10 років всієї податкової заборгованості «Електротяжмашу»: тепер завод щомісячно виплачує біля 40 тис. грн.

НВО було створене з метою виконання замовлень на виготовлення турбота гідрогенераторів, а також тепловозного обладнання. При цьому у розпорядженні НВО знаходяться лише основні потужності турбогенераторного виробництва, а всі спеціалісти як і раніше є працівниками заводу та НДІ. Тому НВО під конкретне замовлення наймає необхідну кількість людей: щомісячно буває задіяно біля трьох тисяч працівників заводу та НДІ (загальна чисельність працівників всіх трьох структур «Електротяжмашу» – біля 6 тис. осіб).

Останнім часом адміністрації НВО вдалося укласти біля десяти досить солідних контрактів. Найбільш вагомий з них – на реконструкцію гідроелектростанцій Дніпровського каскаду. Він розрахований на період до 2021 року, вартість – біля 70 млн грн. Випробування, проведені в 2018 році на Київській ГЕС і Дніпро ГЕС-1, показали, що роботи виконані «Електротяжмашем» на високому технічному рівні і навіть із перевищенням деяких параметрів, передбачених контрактом.

Разом із «Турбоатомом» і німецькою фірмою «Сіменс» «Електротяжмаш» реалізує проект по переобладнанню Змієвської ГРЕС (передбачено виготовлення та встановлення на місті статора турбогенератора потужністю 325 МВт). Розпочато освоєння дизельних електростанцій потужністю 8 і 60 кВт. Таким чином, на сьогоднішній день завантаження турбогенераторного виробництва досягає 100 %. У той же час цеха, що спеціалізуються на виробництві тепловозного обладнання майже простоюють – вони завантажені лише на 15 %. Обладнання по виробництву товарів народного споживання задіяне наполовину. За перше півріччя 2018 р. підприємству вдалося реалізувати продукції на 10,2 млн грн. У 1997 році за той же період була отримана сума 13,4 млн грн (усього за 2017 рік продано товарів на суму 27 млн грн). При цьому за шість місяців 2017 року було отримано 747 тис. грн, а за перше півріччя 1998 року збитки підприємства склали 700 тис. грн. Останню обставину в «Електротяжмаші» пояснюють просто: змінився порядок нарахування амортизаційних відрахувань. Тим не менш, заробітна платня

працівникам виплачується: у першому півріччі вона в середньому становила 118,5 грн щомісячно.

Найближчим часом «Електротяжмаш» буде переведений на власне водозабезпечення, що дозволить отримати значну економію. На території заводу вже пробурили три свердловини.

У 2018 році КМ видав Постанову про затвердження плану-графіка перед приватизаційної підготовки ряду підприємств, у тому числі НВО «Електротяжмаш» (Харків). Разом з облдержадміністрацією Харкова у 1999 р. вході обговорення подальших перспектив розвитку промислового комплексу було прийняте рішення не приватизувати «Електротяжмаш» і зберегти за ним статус державного підприємства.

7. ТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ “ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ”

Порядок проведення тренінгу

1. **Вступна частина** проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.
2. **Організаційна частина** полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.
3. **Практична частина** реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.
4. **Підведення підсумків.** Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносились на тренінгові заняття.

Тематика тренінгу

на тему: «Визначення факторів, що впливають на мотивацію співробітників закладу _____» заклад на вибір студента

Мета заняття – виявлення проблем в закладі _____, що впливають на зниження мотивації; діагностика проблем і прийняття можливих заходів для підвищення мотивації працівників організації.

Практичне завдання:

Виберіть будь-які п'ять із запропонованих десяти ситуацій, що склалися в організації. Проаналізуйте можливі причини їх виникнення, ступінь впливу проблеми на діяльність організації.

Запропонуйте способи мотивації працівників з метою вирішення проблемної ситуації з максимальною користю для вашої організації.

Проблемні ситуації:

1. ***Висока плинність кадрів серед педагогів.***
2. ***Порушення трудової дисципліни стало нормою у закладі.***
3. ***Цінного фахівця з комп'ютерних технологій переманює інший заклад.***
4. ***Працівники неохоче беруть участь у районних/обласних змаганнях.***
5. ***Співробітники вашої організації постійно беруть участь в науково-дослідних проектах інших закладів .***
6. ***Заклад отримав проектну пропозицію, яку необхідно подати в стислі терміни. Адміністрації насилу вдалося створити проектну команду, яким буде***

подовжено робочий день за пристойні преміальні.

7. Процедура позапланових наукових заходів чи тренінгів сприймається в колективі, без ініціативи як покарання, а не привілей.

8. З відбувається витік інформації конкуренту.

9. Незважаючи на очевидну необхідність реорганізації закладу у філію, його співробітники обурюються і намагаються цьому перешкодити.

10. Після оновлення колективу за рахунок молодих спеціалістів, більш досвідчені колеги з великими труднощами пристосовуються один до одного. Відбувається багато розбіжностей.

Порядок роботи

1. Студенти об'єднуються в групи по 3 - 5 чоловік. Аналізують проблемну ситуацію відповідно до плану виконання завдання.

План виконання завдання:

1.1. Всебічний аналіз ситуації:

- місце ситуації, що склалася (організація, робоче місце);
- учасники проблемної ситуації (посади, взаємозв'язки, обов'язки).

1.2. Визначення можливих причин виникнення проблеми.

1.3. Планування мотивації:

- виявлення потреб співробітників;
- визначення можливих методів для мотивації співробітників;
- аналіз зміни потреб.

1.4. Мотивація (вибір і здійснення лише тих заходів, які під силу організації):

- створення умов, що відповідають потребам співробітників;
- вдосконалення системи винагороди за результати роботи;
- вдосконалення корпоративної культури навчального закладу, створення почуття прихильності співробітників до свого закладу.

1.5. Управління мотивацією:

- контроль за ходом мотиваційного процесу;
- порівняння отриманих результатів з необхідними;
- коригування стимулів.

2. Після обговорення групи представляють усний і письмовий звіт з проблемних ситуацій.

3. Підбиття підсумків роботи, формулювання висновків.

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Управління інноваціями в публічній сфері» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- поточне опитування;
- тестування;
- модульне тестування та опитування;
- есе;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів самостійної роботи;
- методи дискусійного характеру (диспути, дискусії);
- контрольна робота;
- екзамен.

9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Управління інноваціями у публічній сфері» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Модуль 1		Модуль 2	Модуль 3	Модуль 4
20%	20%	5%	15%	40%
Поточне оцінювання	Модульний контроль	Тренінг	Самостійна робота	Екзамен
Середнє арифметичне від отриманих оцінок під час практичних занять по темах 1-10 не рідше одного разу на 2 практичні заняття	Контрольна робота (теми 1-10)	Середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконання завдань тренінгу	Оцінка за виконання аналітично-практичного завдання	1. Відповідь на два запитання, кожне з яких = 20 балів, а у підсумку = 40 балів. 2. Практичне завдання (управлінська ситуація) = 60 балів

Шкала оцінювання:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добро)
75–84		C (добре)
65–74	задовільно	D (задовільно)
60–64		E (достатньо)
35–59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

	Найменування	Номер теми
1.	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; on-line платформа ZOOM)	1-10
2.	Система дистанційного навчання wunu.edu.ua	1-10
3.	Електронний варіант лекцій	1-10
4.	Бліц-конспекти лекцій	1-10
5.	Схеми, ілюстрації до тем	1-10
6.	Рисунки, діаграми до тем	1-10

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основна література

1. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. К.: ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2018. 252 с.
2. Гомба Л. Трансформація функцій менеджменту в системі антикризового управління торгівельним підприємством. URL: http://www.chteiknteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_30.pdf
3. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами та витратами: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 320 с.
4. Карпенко О. А. Антикризовий менеджмент [Електронний ресурс] : конспект лекцій Відкритий міжнародний університет розвитку людини „Україна”, Інститут Економіки і Менеджменту. Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. К., 2018. 29 с.
5. Коваленко, В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В. І. К Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст]: монографія/ В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В. І. Фучеджи. Одеса:, 2020. 381 с.
6. Кульчій І.О. Антикризове управління: навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 120 с.
7. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями // Теорія та практика державного управління/Електронний ресурс: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2015-2/doc/1/03.pdf>
8. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Антикризове управління: навчально-методичний комплекс. Тернопіль: ТНЕУ, 2019, 95 с.
9. Основи антикризового управління: навч.-метод. посібник. К.: Вид-во НАДУ, 2010. 208 с.
10. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № –: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597>
11. Раєвнева О. В. Моделювання антикризового управління регіоном. Харків: вид. ХНЕУ. 2019. 300 с.
12. Скібіцька Л. Антикризовий менеджмент: навч. посібн.К.: ЦУЛ, 2020. 584.
13. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства :монографія за ред. д-ра екон. наук, проф.П. Г. Перерви та д-ра техн. наук, проф.Л. Л.Товажнянського.- Х.: Віровець А. П.: Апостроф, 2022. - 703 с.
14. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. К.: ЦУЛ. 2022. 448 с.
15. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2018. 252 с.

Додаткова література

1. *Camillus J. C.* Strategic planning and management control / Toronto: Lexington Books2006. — 331 p.
2. *Edward I. Altman* Financial ratios: Discrimination analysis and prediction of corporate bankruptcy // Journal of Finance, 23, no. 4 (September 1968), pp. 589—609

3. *Freiling A.* Starting a Knowledge Engineering Project // *AI Magazine*, vol. 6, n 3, 2006. — pp. 73—96.
4. *Greiner L. E.* Evolution and revolution as organisation grow // *Harvard Business Review*, 54, no. 4 (July / August 1972), pp. 131—136.
5. *Hedderwick K.* Financial and economic analysis of enterprises / Geneva: International Labour Office, 2008. — 149 p.
6. *Kotler Philip.* Marketing Management: Analysis Planning, Implementation and Control / Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2008. — 801 p.
7. *Lawler E. L., Wood D. E.* Branch-and-Bound Methods // *Survey A. Oper. Res.*, 1966, v. 14, n 4., pp. 241—288.
8. *Mueller R.* Krisenmanagement in der Untemehmung. / Vorlgehen, Massnahmen u. Organisation, Frankfurt am Main: Lang, 2010. — 71 s.
9. *Quin I.* Strategische Planung und Fruehaufklaerung / Heidelberg; Wien: Physica-Verl., 2010. — 320 s.
10. *Ulrich Krystek* Krisenbewaltigungs-Management und Unternehmungsplanung / Wiestbaden: Gabler, 2011, — 350s.