

Міністерство освіти і науки України  
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

Кафедра «Економіки та публічного управління» (№ 601)

### **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Гарант освітньої програми



(підпис)

Тетяна ПАВЛЕНКО

(ім'я та прізвище)

«01» вересня 2023 р.

## **СИЛАБУС ОBOB'ЯЗKОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Антикризове управління в регіоні**

(назва навчальної дисципліни)

**Галузь знань:** 28 Публічне управління та адміністрування  
(шифр і найменування галузі знань)

**Спеціальність:** 281 Публічне управління та адміністрування  
(код і найменування спеціальності)

**Освітньо-професійна програма:** Публічне управління та адміністрування  
(найменування освітньої програми)

**Форма навчання:** денна

**Рівень вищої освіти:** перший (бакалаврський)

**Силабус введено в дію з 1.09.2023 року**

**Харків – 2023 р.**

Розробник:

доцент кафедри «Економіки та публічного управління», к.е.н., доцент

Тетяна ПАВЛЕНКО

(прізвище та ім'я, посада, науковий ступінь та вчене звання)



(підпис)

Силабус навчальної дисципліни розглянуто на засіданні кафедри «Економіки та публічного управління» (№ 601)

Протокол № 1 від « 31 » серпня 2023 р.

Завідувач кафедри,  
д.економ. наук, професор  
(науковий ступінь та вчене звання)



Данііл Ревенко

(ім'я та прізвище)

Погоджено з представником здобувачів освіти:

Представник студентського самоврядування від факультету № 6



(підпис)

Єлизавета ПРОКОФ`ЄВА

(ініціали та прізвище)

## 1. Загальна інформація про викладача

Павленко Тетяна Юріївна, к.е.н, доцент. З 2008 року викладає в університеті наступні дисципліни:

- Державне регулювання економіки та економічна політика;
- Політика європейської інтеграції;
- Регіональна економіка;
- Економіка підприємства та ін.

Напрями наукових досліджень: управління соціально-економічним розвитком регіонів, ефективність інвестиційної та інноваційної політики, антикризовий менеджмент, бізнес-управління.

## 2. Опис навчальної дисципліни

**Семестр, в якому викладається дисципліна** – 8 семестр.

**Обсяг дисципліни:**

3 кредити ЄКТС (90 годин), у тому числі аудиторних – 30 годин, самостійної роботи здобувачів – 60 годин.

**Форми здобуття освіти**

Денна.

**Дисципліна** – обов'язкова.

**Види навчальної діяльності** – лекції, практичні заняття, самостійна робота здобувача.

**Види контролю** – поточний, модульний та підсумковий (семестровий) контроль (іспит).

**Мова викладання** – українська.

**Необхідні обов'язкові попередні дисципліни (пререквізити)** – Вступ до фаху, Політична економія, Самоменеджмент, Історія економіки та економічної думки, Історія держави та права, Мікроекономіка, Державні послуги, Макроекономіка, Менеджмент, Економіко-математичні методи та моделі, Муніципальне управління, Національна економіка, Державне електронне урядування, Публічна служба, Державна влада та громадянське суспільство.

**Необхідні обов'язкові супутні дисципліни (кореквізити)** – Податки та фіскальна політика, Політика європейської інтеграції, Регіональна економіка, Соціальна економіка, Інноваційна політика регіонального розвитку, Комунікації у державних інституціях, Контроль у державних інституціях, Методи прийняття управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні, Стратегічне планування сталого розвитку регіону.

### 3. Мета та завдання навчальної дисципліни

#### Мета

Вивчення навчальної дисципліни «Антикризове управління в регіоні» полягає в оволодінні студентами теоретичними знаннями з формування у студентів сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань та вмінь в галузі антикризового управління, а саме: системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки.

#### Завдання

Оволодіння студентами загальними та спеціальними компетентностями щодо аналізу і синтезу результатів кризових процесів; організації і планування антикризових економічних систем; базовими загальними знаннями з управління стратегічними і тактичними змінами; засвоєння основ базових знань теорій сталого розвитку регіону; сформувати професійні компетентності з управлінням та розв'язанням проблем кризового розвитку; прийняття рішень в кризових та нестабільних умовах і забезпечення їх реалізації; формування антикризової системи та команди на відповідних рівнях антикризового управління; застосування інноваційних та нестандартних рішень на різних етапах кризового розвитку.

Після опанування дисципліни здобувач набуде наступні **компетентності**:

ЗК1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями

ЗК4. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК6. Здатність працювати в команді.

ЗК7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).

СК1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

СК2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

СК3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.

СК4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

СК6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

СК7.Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

СК10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

СК11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

Очікується, що після опанування дисципліни здобувачем будуть досягнуті наступні **результати навчання:**

РН4. Знати структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування.

РН8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

РН12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.

РН16. Використовувати дані статистичної звітності, обліку та спеціальних досліджень у професійній діяльності

**Здобувач буде знати:**

- загальні основи антикризового управління підприємством;
- закономірності, умови та фактори, що обумовлюють появу кризових явищ;
- характер кризових явищ та економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві;
- основні інструменти діагностики кризи на підприємстві та її глибини;
- сучасні методи і підходи управління в кризових умовах;
- правила, принципи розробки антикризової програми і антикризової стратегії підприємства;
- проблеми підприємства, які опинилися в кризовому стані.

**уміти:**

- проводити експрес-діагностику та поглиблену діагностику фінансового стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) і наявних кризових ситуацій та явищ;
- опанувати урядові рішення з питань оцінки ймовірності банкрутства підприємства;
- аналізувати наявність та глибину кризового стану на підприємстві;
- визначити основні напрямки подолання кризових явищ на підприємстві;
- обґрунтовувати складні та непопулярні управлінські рішення задля виходу підприємства із кризи;
- обирати антикризову стратегію та основні інструменти виходу з кризового стану.

## 4. Зміст навчальної дисципліни

### Модуль 1.

#### *Змістовний модуль 1. Сутність та види криз*

#### **Тема 1. Циклічність розвитку економіки та підприємства. Види кризових явищ**

*Форма занять: лекція, практичне заняття самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*
- *Практичне заняття за темою 1*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Сутність концепції ЖЦ систем, що реально існують. Характеристика особливостей прояву основних фаз ЖЦ різних систем, зокрема, підприємств різних типів: МП, комерційних та безприбуткових підприємств, корпорацій, державних та приватних підприємств, організаційних об'єднань. Управління ЖЦ підприємства. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на конфігурацію та тривалість ЖЦ підприємства. Криза як одна з фаз ЖЦ системи. Кризовий стан середовища та його вплив на діяльність підприємства. Загрози як кризоутворювальні фактори зовнішнього середовища. «Хвильові процеси» у зовнішньому середовищі.

Характеристика взаємодії «хвильових процесів» та окремих фаз циклів. Відтворювальний та економічний цикли. Фази циклів. Криза як фаза циклу. Види кризових явищ на підприємстві. Багатоваріантність визначення кризових явищ на макро- та мікрорівнях в економіці. Типологія кризових явищ, причин та наслідків їх виникнення: збій, кризова ситуація, локальна криза, системна криза, стратегічна криза, катастрофа. Сутність, загальні та особливі характеристики кризових явищ.

Характеристика криз в організації. Виникнення кризових ситуацій та локальних криз. Механізми взаємозв'язку кризових явищ під час формування системної кризи системи, що реально існує. Принципова схема взаємозв'язку кризових явищ у формуванні стратегічної кризи підприємства. Типологія криз. Фактори ризику. Ризики як об'єкти антикризового управління. Концепція управління ризиками.

Особливості кризових явищ на підприємствах різного типу та механізмів їх протікання. Можливості попереднього діагнозу та методи ідентифікації кризових явищ різної глибини в умовах підприємств України: підходи, моделі, показники, технології отримання та використання інформації. Слабкі сторони підприємства як основа визначення «кризових точок».

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 6 години.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача. Симптоми, причини, джерела та рівні прояву кризових явищ на підприємствах України.

## **Тема 2. Криза збуту**

*Форма занять: лекція, практичне заняття самотійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*

- *Практичне заняття за темою 2*

- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Характеристика механізмів формування локальної «кризи збуту». Симптоми, причини та механізми формування локальної кризи збуту підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Типологія кризових ситуацій, що призводять до кризи збуту. Методи оцінювання обсягів реалізованої продукції, обсягів відвантаженої продукції, особливості оцінки обсягових показників за відсутності виробничої діяльності, оцінювання стабільності системи реалізації продукції, оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та «портфелю» підприємства.

Зміст та методи розробки тактичних заходів. Виникнення стратегічної кризи збуту та роль маркетингу у її подоланні. Можливості та обмеження впливу підприємства на перетворення кризи збуту у системну кризу всього підприємства

Проведення продуктової реструктуризації та розробка відповідних стратегій стабілізації. Характеристика та варіанти побудови антикризової стратегії збуту. Структура, механізми формування та узгодження відповідних планових документів. Антикризові компоненти підсистеми маркетингу та збуту, стосовно забезпечення керованості (запобігання) кризи.

*Обсяг самотійної роботи здобувачів: 6 години.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.. Блок-схеми механізмів розвитку «керованої» та «некерованої» кризи у системну, стратегічну кризу.

## **Тема 3. Фінансова криза**

– *Форма занять: лекція, самотійна робота.*

– *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*

– *Практичне заняття за темою 3*

– *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Сутність та місце фінансової кризи в ланцюгу кризових явищ підприємства. Місце фінансової кризи підприємства у формуванні системної кризи, зв'язок з іншими локальними кризами.

Симптоми, причини та механізм формування фінансової кризи підприємств України. Причини фінансової кризи українських підприємств. Аналіз фінансового стану підприємства як інструмент запобігання та виводу підприємства з кризи. Аналіз майна підприємства. Комплексні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства: двофакторна модель оцінки банкрутства; Z-розрахунок Альтмана; модель на основі рейтингової оцінки (Сайфулін, Кадиков); модель У. Бівера; модель Спрингейта; загальна універсальна дискримінантна функція. Механізм діагностики фінансового стану підприємства. Процедура аналізу грошових потоків підприємства.

Структура та зміст програми щодо фінансового оздоровлення підприємства. Ідентифікація стратегічної фінансової кризи підприємства, оцінка можливостей її подолання. Сутність та механізм проведення фінансової реструктуризації. Характеристика та варіанти побудови антикризової фінансової стратегії, оцінювання її ефективності. Програма фінансового оздоровлення підприємства. Антикризові компоненти у діяльності фінансово-економічних підрозділів фірми.

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 6 години.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача. Вивчення термінів та визначень. Антикризові компоненти у фінансово-економічній підсистемі підприємства як інструмент забезпечення керованості подолання (запобігання) кризи.

#### **Тема 4. Криза постачання**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*
- *Практичне заняття за темою 4*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Сутність та місце кризи постачання у ланцюгу кризових явищ на підприємстві. Зв'язок кризи постачання з іншими локальними кризами на підприємстві. Основні симптоми та причини формування локальної «кризи постачання» та її вплив на формування системної кризи підприємства. Симптоми, причини та механізм формування локальної кризи постачання підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Типологія кризових ситуацій, що призводять до кризи постачання.

Методи аналізу ресурсного потенціалу підприємства та основних постачальників. Розробка ресурсних стратегій та відповідних планових документів. Методи ідентифікації типу кризи постачання, а також оцінка можливостей впливу на неї з метою її подолання. Характеристика стратегічної та локальної кризи постачання. «Загрози» для стратегій діяльності у «зонах стратегічних ресурсів». Характеристика та варіанти побудови антикризової стратегії постачання. Перегляд переліку та змісту контрактів.



Основні заходи відділу постачання та інших підрозділів підприємства по подоланню «кризи постачання». Антикризові компоненти в системі постачання.  
*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 6 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.. Ознайомлення з прикладами логістики постачання, як антикризового компонента системи управління.

### **Тема 5. Виробничо-технологічна криза**

- *Форма занять: лекція, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*
- *Практичне заняття за темою 5.*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Сутність та місце виробничо-технологічної кризи у ланцюгу кризових явищ на підприємстві. Зв'язок виробничо-технологічної кризи з іншими локальними кризами при формуванні системної кризи. Основні симптоми та причини формування локальної «виробничо-технологічної кризи» та її вплив на формування системної кризи підприємства. Симптоми, причини та механізм формування локальної виробничо-технологічної кризи. Типологія кризових ситуацій, що призводять до виробничо-технологічної кризи.

Методи аналізу виробничого потенціалу та технології, що використовуються на підприємстві. Стратегії подолання виробничо-технологічної кризи. Місце інноваційного процесу у подоланні кризи підприємства, робота з «технологічними ризиками». Сутність та характеристика процесу виробничо-технологічної реструктуризації. Методи формування антикризових виробничо-технологічних стратегій та оформлення їх у вигляді відповідних планових документів.

Управління виробничою системою на різних стадіях розвитку кризи.

*Обсяг самостійної роботи здобувачів 8 години.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача. Розгляд антикризові компоненти у виробничій підсистемі підприємства, як забезпечення керованості у подоланні (запобіганні) кризи.

### **Модульний контроль 1**

- *Форма занять: написання модульної роботи в аудиторії (за рішенням лектора допускається проведення у дистанційній формі).*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 1 година*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*
- *Обсяг самостійної роботи здобувачів – за необхідністю.*

Підготовка до модульного контролю.

## **Змістовний модуль 2. Управлінські кризи та антикризове управління**

### **Тема 6. Криза управління персоналом**

*Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*
- *Практичне заняття за темою 6.*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Сутність та місце кризи управління персоналом в організації. Роль і місце персоналу у формуванні, ідентифікації та подоланні кризових явищ взагалі. Місце кризи персоналу у ланцюгу кризових явищ на підприємстві. Симптоми, причини та механізм формування кризи управління персоналом. Взаємозв'язок конфліктів та системної кризи підприємства; «людська складова» у перетворенні кризових ситуацій у локальні кризи відповідних підсистем, а останніх – у системну стратегічну кризу підприємства.

Запобігання, ідентифікація та подолання кризи управління персоналом. Типологія криз. Оцінка кадрового потенціалу, його відповідності новим умовам господарювання: методи, технологія, основні показники. Основні типи кризи управління персоналом.

Підготовка спеціалістів з антикризового управління та формування «поведінки» персоналу певного типу в організації. Необхідність підготовки фахівців з антикризового управління (санаторів, ліквідаторів, кризових управляючих), характеристики антикризових керівників, особливості підбору та навчання персоналу для підсистем антикризового управління. Методи формування організаційної поведінки персоналу з антикризовою складовою. Стратегії нагромадження людського капіталу, як антикризова стратегія.

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 6 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.. Ознайомлення з мотивацією ефективної поведінки в умовах кризи.

### **Тема 7. Організаційна криза**

- *Форма занять: лекція, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*
- *Практичне заняття за темою 7.*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Симптоми, причини та механізм формування організаційної кризи підприємства. Основні симптоми та причини організаційної кризи. Розбалансування організаційного, функціонального та виробничого потенціалів, підприємства, як причина системної кризи. Зміна форми власності та корпоратизація, як джерело кризи та створення можливості її подолання. Організаційні структури управління (ОСУ), як джерела кризових ситуацій та

криз. Роль організаційної кризи у формуванні системної та стратегічної кризи підприємства. Аналіз особливостей та глибини організаційної кризи. Сутність та напрямки організаційного аудиту. Методи діагностики організаційного рівня та організаційного потенціалу підприємства.

Сутність, основні принципи та технологія впровадження організаційно-управлінської реструктуризації. Розподіл багаторівневої організаційної системи: створення юридично незалежних автономних організаційних формувань, дочірніх та залежних товариств, представництв та філій. Підсистема антикризового управління. Організаційне оформлення та функціонування підсистеми антикризового управління (ПАУ). Антикризова підсистема підприємства, як організаційно-управлінське забезпечення запобігання криз та виводу підприємства з кризи. Стратегічний та оперативний контролінг. Стратегії організаційного розвитку підприємств та їх документальне оформлення.

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 6 години.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача. Організаційно-правові форми юридичних осіб та характерні особливості з позицій реструктуризації.

## **Тема 8. Антикризове управління підприємством**

*Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 4 години.*
- *Практичне заняття за темою 8.*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Загальна характеристика антикризового управління підприємством. Основні підходи до подолання кризових явищ на підприємстві. Типи антикризової реакції та антикризового управління (реактивне, активне, планове). Характеристика основних етапів антикризового управління: діяльність по запобіганню кризи (вплив на збої та кризові ситуації), управління в умовах кризи (вплив на окремі локальні та системні кризи), діяльність по виводу підприємства з кризи (досягнення стабілізації та перехід до зростання).

«Оперативна» та «стратегічна» складова АУП. Цілі та задачі підприємства в умовах подолання кризи в АУП. Сутність та зміст наступальної та оборонної тактики, типових оперативних (фінансових та організаційних) заходів щодо впливу на розвиток кризових явищ на підприємстві. Часові характеристики та черговість впровадження оперативних заходів. Форма представлення оперативних заходів, фінансове та організаційне забезпечення їх впровадження. Зміст, перелік та порядок здійснення основних заходів щодо стабілізації діяльності кризового підприємства, характеристики організаційно-економічного механізму забезпечення стабілізації роботи підприємства та переходу його до режиму «нормального функціонування». Концепція та методи

подолання стратегічної кризи підприємства. Формування стратегічної антикризової програми та забезпечення її виконання. Плани санації та реструктуризації, як антикризові плани.

Організаційне забезпечення виконання антикризових заходів. Методи обґрунтування та вибору організаційної форми підсистеми антикризового управління (ПАУ), типові підходи щодо діяльності ПАУ на різних стадіях розвитку кризових явищ на підприємстві. Взаємодія ПАУ з іншими підрозділами підприємства.

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 8 години.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача. Ознайомлення з «Стратегічним набором» кризового підприємства, як результатом акумуляції заходів по запобіганню (подоланню) локальних криз: механізмом узгодження, визначення необхідних витрат часу та грошей, оцінкою ризиків.

## **Тема 9. Банкрутство і санація як форми ліквідації системної кризи підприємства**

*Форма занять: лекція, самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*
- *Практичне заняття за темою 9.*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

Історичні аспекти формування Закону «Про банкрутство». Історичний огляд становлення процедур банкрутства в Україні та за її межами. Законодавство України, що регулює процедуру банкрутства.

Сутність, причини та ознаки банкрутства підприємства. Поняття «банкрутство», «фіктивне банкрутство», «недобросовісне банкрутство», «санація», «ліквідація», як способи подолання кризи (санація) або оформлення «катастрофи» підприємства у разі неможливості вивести підприємство з системної кризи. Причини та глибина кризових явищ як основа вибору способів впливу на них.

Загальна схема процедури банкрутства. Ознаки банкрутства та підстави для початку процедури банкрутства згідно із Законом України «Про банкрутство». Загальна схема процедури банкрутства; дії та функції суб'єктів процедури банкрутства – боржників, кредиторів (зборів та комітету кредиторів), санаторів, ліквідаторів (ліквідаційної комісії), Господарського суду, Агентства з питань банкрутства тощо. Основні документи, що використовуються при порушенні справ про банкрутство. Процедура визнання підприємства-боржника банкрутом. Склад та механізм створення ліквідаційної комісії. Взаємодія ліквідаційної комісії з: банкрутом та кредиторами у процесі ліквідації підприємства.

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 8 години.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача. Досвід оздоровлення (ліквідації) конкретних підприємств України: позитивні та негативні приклади.

## **Модульний контроль 2**

- *Форма занять: написання модульної роботи в аудиторії (за рішенням лектора допускається проведення у дистанційній формі).*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 1 година*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів – за необхідністю.*

Підготовка до модульного контролю.

## **5. Контрольна робота**

Контрольна робота з дисципліни «Антикризове управління в регіоні» є формою наскрізних практичних завдань, виконання яких потребує засвоєння змісту конкретних тем з дисципліни та отримання навичок використання набутих знань шляхом проведення певних розрахункових завдань.

Контрольна робота з дисципліни виконується самостійно кожним студентом (за обраним типом організації) і охоплює усі основні теми дисципліни. Виконання КР є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту. КР оцінюється за 100-бальною шкалою і складає 20% підсумкового балу з дисципліни.

Контрольна робота виконується 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 КР є самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань слухачів магістратури з дисципліни та розвиток навичок самостійної роботи. КР 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.

До завдань контрольної роботи включається 2 теоретичних питання (максимально - 15 балів), 5 тестових завдань (максимально - 5 балів).

Максимальна кількість балів, яку може отримати студент за виконану контрольну роботу - 20 балів, мінімальна – 12 балів

I. *Теоретичні питання для підготовки до поточного контролю самостійної роботи студентів*

1. Сутність концепції життєвого циклу реальних систем.
2. Симптоми кризи управління персоналом.
3. Характеристика основних фаз життєвого циклу підприємства.
4. Причини кризи управління персоналом.
5. Управління життєвим циклом підприємства.
6. Механізм формування кризи управління персоналом
7. Середовище організації: його структура та фактори.
8. Запобігання кризи управління персоналом
9. «Хвильові процеси» в зовнішньому середовищі.
10. Ідентифікація кризи управління персоналом.
11. Економічна криза: сутність та види.
12. Подолання кризи управління персоналом
13. Характеристика криз, кризових явищ та ситуацій в організації.
14. Симптоми організаційної кризи підприємства.
15. Ризики як об'єкт антикризового управління.
16. Причини організаційної кризи підприємства.
17. Характеристика механізмів формування локальної «кризи збуту».
18. Механізм формування організаційної кризи підприємства.
19. Чинники та методи, що дають змогу ідентифікувати кризу збуту.
20. Сутність організаційно-управлінської реструктуризації.

II. *Тестові завдання (приклад)*

1. Якщо попит на продукцію спадає, фірма застосовує:

- A) ремаркетинг;
- B) конверсійний маркетинг;
- C) стимулюючий маркетинг;
- D) маркетинг, що розвивається.

2. Реструктуризація характерна для стадії жцп:

- A) «стійка» зрілість;
- B) занепад;
- C) «паразитична» зрілість;
- D) розвиток.

## 6. Методи навчання

При викладанні навчальної дисципліни застосовуються такі методи навчання, як:

1. Репродуктивний.
2. Проблемного навчання.
3. Евристичний (частково-пошуковий).
4. Дослідницький.

Активізація навчально-пізнавальної діяльності студентів здійснюється через застосування таких форм навчання, як:

- проблемні лекції, лекції теоретичного моделювання;
- семінари-дискусії, семінари-практикуми, семінари - розгорнуті бесіди;
- презентації навчальних матеріалів, виконаних творчих завдань;
- моделюючі вправи, розв'язування творчих завдань;
- роботу в Інтернеті, бібліотеці;
- складання схем, таблиць, графіків тощо;
- консультації (настановні, контрольні, проблемні).

**Проблемні лекції** спрямовані на розвиток логічного мислення студентів. Коло питань теми лекції обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується передовий досвід. Під час лекцій використовується друкований опорний конспект у якому виділені головні висновки з питань, що розглядаються. При викладанні лекційного матеріалу студентам пропонуються питання для самостійного розмірковування. При цьому лектор задає запитання, які спонукають студента шукати розв'язання проблемної ситуації. Така система примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

**Семінари-дискусії** передбачають обмін думками та поглядами учасників з приводу даної теми (питання), а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

**Кейс-метод** – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд проблемних ситуацій у процесі вивчення навчального матеріалу

**Презентації** – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних результатів роботи з виконання індивідуальних завдань.

**Тренінги, Рольові ігри** (елементи) – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної ситуації у ролі безпосередніх учасників подій.

## 7. Методи контролю

Поточний контроль (теоретичне опитування й розв'язання практичних завдань), модульний контроль (тестування за розділами курсу) та підсумковий (семестровий) контроль (іспит).

## 8. Критерії оцінювання та розподіл балів, які отримують здобувачі

Складові навчальної роботи	Бали за одне заняття (завдання)	Кількість занять (завдань)	Сумарна кількість балів
<b>Змістовний модуль 1</b>			
Активність під час аудиторної роботи	0...1	5	0... 5
Виконання і захист практичних робіт	0... 5	5	0... 25
Модульний контроль	0...10	1	0...10
<b>Змістовний модуль 2</b>			
Активність під час аудиторної роботи	0...1	6	0... 6
Виконання і захист практичних робіт	0...6	4	0...24
Модульний контроль	0...10	1	0...10
Контрольна робота	0...20	1	0...20
<b>Усього за семестр</b>			<b>0...100</b>

## Прийнята шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка для екзамену, курсового проекту (роботи), практики
90-100	відмінно
75-89	добре
60-74	задовільно
01-59	незадовільно з можливістю повторного складання

Під час складання семестрового іспиту здобувач має можливість отримати максимум 100 балів. Білет для іспиту складається з двох теоретичних питань, максимальна кількість балів за кожне питання 50 балів, що складає в сумі 100 балів.

## Критерії оцінювання роботи здобувача протягом семестру

*Задовільно (60-74)* – мати мінімум знань і умінь для забезпечення програмних результатів навчання. Відпрацювати та захистити всі практичні роботи.



*Добре (75-89)* – знати основні теми дисципліни. Достатньо знати закономірності, умови та фактори, що обумовлюють появу кризових явищ; характер кризових явищ та економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві; опанувати урядові рішення з питань оцінки ймовірності банкрутства підприємства; аналізувати наявність та глибину кризового стану на підприємстві. Відпрацювати та захистити всі практичні роботи.

*Відмінно (90-100)* – мати знання, що дозволять самостійно, вільно та обґрунтовано відповідати на будь які питання щодо сучасних механізмів антикризового управління в Україні, вміти проводити експрес-діагностику та поглиблену діагностику фінансового стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) і наявних кризових ситуацій та обирати антикризову стратегію та основні інструменти виходу з кризового стану. Відпрацювати та захистити всі практичні роботи.

## **9. Політика навчального курсу та академічної доброчесності**

Відпрацювання пропущених занять відбувається відповідно до розкладу консультацій, за попереднім погодженням з викладачем. Питання, що стосуються академічної доброчесності, розглядає викладач або за процедурою, визначеною у Положенні про академічну доброчесність.

Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає (Методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. Лист МОН України № 1/9-650 від 23.10.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-650729-18#n211>):

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей);

- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;

- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;

- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації».

## **10. Методичне забезпечення та інформаційні ресурси**

Підручники, навчальні посібники, навчально-методичні посібники, конспекти лекцій, методичні рекомендації з проведення лабораторних робіт тощо, які видані в Університеті знаходяться за посиланням:

• [http://library.khai.edu/catalog?clear\\_all\\_params=0&mode=KNMZ&lang=ukr&caller\\_mode=SearchDocForm&ext=no&theme\\_path=0&themes\\_basket=&ttp\\_the\\_mes\\_basket=&disciplinesearch=no&top\\_list=1&fullsearch fld=&author fld=%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2&docname fld=&docname cond=beginwith&theme\\_context=%D0%A0%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2&theme\\_cond=all theme&theme\\_id=0&is ttp=0&combiningAND=0&step=20&tpage=1](http://library.khai.edu/catalog?clear_all_params=0&mode=KNMZ&lang=ukr&caller_mode=SearchDocForm&ext=no&theme_path=0&themes_basket=&ttp_the_mes_basket=&disciplinesearch=no&top_list=1&fullsearch fld=&author fld=%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2&docname fld=&docname cond=beginwith&theme_context=%D0%A0%D1%96%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2&theme_cond=all theme&theme_id=0&is ttp=0&combiningAND=0&step=20&tpage=1)

- Сторінка дисципліни знаходиться за посиланням:  
<https://mentor.khai.edu/course/view.php?id=6670>

## 11. Рекомендована література

### Базова

1. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 . с.
2. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. 3-є вид., без змін /Комарницький І.Ф., Терлецька Ю.О.. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. 2020. 248 с.
3. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посіб. / В. І. Борзенко. – Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2016. – 231 с.
4. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування [Текст] : навчальний посібник / Ю. Є. Вороніна. – Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. – 204 с.
5. Глущенко С. В., Івахненков С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій : навч. посіб. – Київ : НаУКМА, 2020. – 92 с.
6. Гречко Т.К., Хаджирадєва С.К. Системний аналіз і прийняття рішень в публічному управлінні : навч.-метод. посіб. Київ : НАДУ, 2019. 247 с.
7. Державне та регіональне управління : навч. посіб. / О. Ю. Бобровська, ДЗБ Т. О. Савостенко, О. Ю. Матвеева, В. К. Лебедева. – 2-ге вид., доповн. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. – 160 с.
8. Камнева А. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. В. Камнева, Т. Ю. Можевенко. – Харків: ХАІ, 2015. – 83 с.
9. Ковальчук В.Г. Антикризоровий менеджмент: Навчальний посібник. – Х.: ФОП Здоровий Я.А., 2019. – 155 с.
10. Регіональна економіка: теорія та практика управління [Текст] : навч. посіб. / кол. авт. : К. М. Бліщук, І. І. Козак, О. П. Крайник, Є. Г.

- Матвіїшин, Г. С. Третяк, С. Г. Шевченко. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. — 128 с.
11. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук ; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. — Ірпінь, 2018. — 390 с. — (Серія «На допомогу студенту УДФСУ» ; т. 34).
  12. Сенишин О. С. Державне регулювання економіки : навч. посібник / О. С. Сенишин, М. О. Горинь, О. О. Кундицький. — Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2014. — 334 с.
  13. Скібіцька Л.І. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 584 с.
  14. Тюріна Н.М. Антикризове управління: навчальний посібник / Н.М. Тюріна, Н.С. Кравацка, І.В. Грабовська. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — Антикризові технології в управлінні економічною безпекою підприємства: монографія / М. М. Караїм [та ін.]; за заг. ред. А. М. Штангрета. — Львів: Укр. акад. друкарства, 2016. — 249 с.

#### **Додаткова**

1. Дубинська О. С. Застосування механізму організаційно-виробничого менеджменту та фінансової звітності в антикризовому управлінні підприємством: монографія / О. С. Дубинська. — Краматорськ: ДДМА, 2013. — 203 с.
2. Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 23-24 квіт. 2015 р.): у 9 т. — Дніпропетровськ: Біла К. О. [вид.], 2015. — Т. 8: Управління економікою підприємства: національні особливості антикризового управління, облік та аналіз в системі управління діяльністю підприємств. — 2015. — 95 с.
3. Ефективні механізми антикризового управління виробничо-господарських систем: монографія / В. М. Андрієнко [та ін.]; за ред. В. М. Андрієнка. — Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2013. — 380 с.
4. Ковальчук В.Г. Антикризовий менеджмент : Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. — Х. : ДВНЗ УБС ХННІ, 2019 р. — 54 с.
5. Ковальчук В.Г. Державне управління соціально-економічним розвитком регіону : монографія. — Х. : Золоті сторінки, 2013. — 296 с
6. Ковальчук В.Г. Методологічні засади вдосконалення механізмів державного управління регіональним розвитком. Науковий вісник Академії муніципального управління : збірник наукових праць, серія «Управління», випуск 1. — К. : Академія муніципального управління. 2015. — С. 202-209.

7. Ковальчук В.Г. Нові підходи до управління соціально-економічним розвитком регіонів. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. : електронне наукове фахове видавництво Херсонського національного технічного університету / гол. ред. проф. Лопушинський І.П. – 2015. – № 1. – Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>. – Назва з екрана.
8. Ковальчук В.Г. Системне моделювання процесів ухвалення управлінських рішень. Вісник Університету банківської справи : збірник. – К.: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2015.– № 3 924), – С. 97-104.
9. Ковальчук В.Г. Нормативно-правові засади стратегічного планування на регіональному рівні. Формування регіональних стратегій розвитку в Україні. Українська практика розробки та реалізації стратегій розвитку територій / Латинін М.А., Майстро С.В., Статівка Н.В. та ін. // Державна економічна політика регіонального розвитку : монографія // за заг. ред. д.держ.упр., проф. М. А. Латиніна. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2017 – 420 с. – С. 214-271.
10. Линник О. І. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління: монографія / О. І. Линник, Р. Ф. Смолоник, І. А. Юр'єва. – Х.: Підручник НТУ «ХП», 2013. – 543 с.
11. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства: монографія / С. Т. Пілецька. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 304 с.
12. Чорна М. В. Формування людського фактора в антикризовому управлінні підприємств: монографія / М. В. Чорна, Г. І. Забродська. – Харків: Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2013. – 124 с.
13. Швець І. Ю. Антикризове управління: навч. посіб. / І. Ю. Швець, Ю. Ю. Швець. – Сімф.: ДІАЙП, 2013. – 206 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. <http://www.niss.gov.ua>
2. <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. <http://www.president.gov.ua>
4. <http://www.kmu.gov.ua/control/>
5. <http://www.kharkivoda.gov.ua/>
6. <http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>
7. <http://www.pravo.org.ua/>
8. <http://i-soc.com.ua/institute/>