

Міністерство освіти і науки України
Сумський національний аграрний університет
Факультет економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Робоча програма (силабус) освітнього компонента

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(вибірковий)

Спеціальність	D3 «Менеджмент»
Освітня програма	«Менеджмент організації і адміністрування»
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)

Суми – 2025

Розробник: Орехова А.І. Орехова А.І., д.е.н., професор, завідувач кафедри
(підпис) менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
(прізвище, ініціали) (вчений ступінь та звання, посада)

Розглянуто, схвалено та затверджено на засіданні кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової (назва кафедри)	протокол від 10.06.2025 р. № 15	
	Завідувач кафедри	<u>Орехова А.І.</u> (підпис) А.І. Орехова (прізвище, ініціали)

Погоджено:

Гарант освітньої програми Орехова А.І. АЛЬВІНА ОРЕХОВА
(підпис) (ПІБ)

Декан факультету, де реалізується освітня програма Світлана ЛУКАШ
(підпис) (ПІБ)

Рецензія на робочу програму надана:

Михайло Ігор Михайло Ігор
(підпис) (ПІБ)
Ірина Цірюк
(підпис) (ПІБ)

Методист відділу якості освіти,
ліцензування та акредитації

Світлана Мотелова Світлана Мотелова
(підпис) (ПІБ)

Зареєстровано в електронній базі: дата: 18.08. 2025 р.

Інформація про перегляд робочої програми (силабусу):

Навчальний рік, в якому вносяться зміни	Номер додатку до робочої програми з описом змін	Зміни розглянуто і схвалено		
		Дата та номер протоколу засідання кафедри	Завідувач кафедри	Гарант освітньої програми

1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОСВІТНІЙ КОМПОНЕНТ

1	Назва ОК	Антикризовий менеджмент			
2	Факультет/кафедра	Економіки і менеджменту / кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової			
3	Статус ОК	Вибірковий			
4	Програма/Спеціальність (програми), складовою яких є ОК для (заповнюється для обов'язкових ОК)				
5	ОК може бути запропонований для (заповнюється для вибіркового ОК)	Вибірковий освітній компонент для освітньої програми «Менеджмент організації і адміністрування» спеціальності D3 – Менеджмент			
6	Рівень НРК	НРК України – 7 рівень, FQ-EHEA – другий цикл, EQF-LLL – 7 рівень.			
7	Семестр та тривалість вивчення	12 тижнів, 2 курс магістратури, 3 семестр			
8	Кількість кредитів ЄКТС	Обсяг навчальної дисципліни становить 5 кредитів ЄКТС			
9	Загальний обсяг годин та їх розподіл	Контактна робота (заняття)			Самостійна робота
		Лекційні	Практичні /семінарські	Лабораторні	
	- денна форма навчання	24	24		102
	- заочна форма навчання	14	14		122
10	Мова навчання	українська			
11	Викладач/Координатор освітнього компонента	д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Орехова А.І. Години консультацій – кожного вівторка о 12.15, кабінет 302е			
11.1	Контактна інформація	м. Суми, вул. Г. Кондратьєва, 160, факультет економіки і менеджменту, кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової (ауд. 302е, 303е); email - alva88@ukr.net			
12	Загальний опис освітнього компонента	Освітній компонент «Антикризовий менеджмент» забезпечує оволодіння здобувачами вищої освіти глибокими знаннями про природу, класифікацію та етапи розвитку криз в організації, а також концептуальними основами антикризового управління як наукової дисципліни. Ці знання та вміння є ключовими для успішного управління підприємствами в умовах високої невизначеності та забезпечення їхньої сталої стійкості в сучасному бізнес-середовищі.			

13	Мета освітнього компонента	Розширення та поглиблення знань в галузі теоретичних основ та практичних аспектів антикризового управління на всіх етапах життєвого циклу організації; формування умінь та навичок майбутніх фахівців з ідентифікації, діагностики, прогнозування та запобігання кризовим явищам, а також ефективного реагування на них та відновлення сталого розвитку.
14	Передумови вивчення ОК, зв'язок з іншими освітніми компонентами ОП	Освітній компонент базується на вивченні освітнього компоненту «Менеджмент організацій», «Стратегічне управління аграрним бізнесом».
15	Політика академічної доброчесності	Політика щодо академічної доброчесності у Сумському національному аграрному університеті визначається документами, представленими на сторінці: https://snau.edu.ua/viddil-zabezpechennya-yakosti-osviti/zabezpechennya-yakosti-osviti/akademichna-dobrochesnist/ Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання відповідної оцінки з поточного та підсумкового контролів. У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання. За порушення академічної доброчесності здобувачі освіти можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності: – повторне проходження оцінювання (контрольна робота, іспит, залік тощо); – повторне проходження відповідного освітнього компонента освітньої програми. Перескладання заліку відбувається з дозволу проректора з науково-педагогічної та навчальної роботи за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний). Для здобувачів вищої освіти денної форми навчання відвідування занять є обов'язковим. Поважними причинами відсутності на заняттях є хвороба або академічна мобільність, що підтверджується відповідними документами. Відсутність здобувача на заняттях передбачає самостійне опрацювання матеріалу та не звільняє здобувача від виконання завдання поточного та підсумкового контролю. За об'єктивних причин навчання може відбуватись в онлайн форматі за погодженням з проректором з науково-педагогічної та навчальної роботи.
16	Ключові слова	Антикризове управління, ризики, невизначеність, стратегія, управління персоналом
17	Посилання на курс в Moodle	https://cdn.snau.edu.ua/moodle/course/view.php?id=6019

2. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ОСВІТНІМ КОМПОНЕНТОМ ТА ЇХ ЗВ'ЯЗОК З ПРОГРАМНИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ НАВЧАННЯ

Результати навчання за ОК: Після вивчення освітнього компонента здобувач вищої освіти очікувано буде здатен	Як оцінюється РНД
ДРН 1. Демонструвати глибокі знання сутності, типології та природи криз в організації, а також визначати етапи їх розвитку. Розрізняти концептуальні основи та принципи антикризового управління, усвідомлювати його роль у системі загального менеджменту.	Тест множинного вибору
ДРН 2. Розробляти превентивні стратегії та стратегії реагування, а також обґрунтовувати плани антикризового управління для підприємства. Аналізувати фінансовий стан підприємства, діагностувати фінансові кризи та володіти інструментами фінансового оздоровлення.	Тест множинного вибору
ДРН 3. Формувати антикризові команди, налагоджувати ефективні комунікації та приймати управлінські рішення в умовах високої невизначеності. Знати правові та юридичні основи антикризового управління в Україні, включаючи процедури санації та ліквідації підприємств.	Тест множинного вибору
ДРН 4. Застосовувати методи управління персоналом під час кризи, включаючи мотивацію та оптимізацію, з урахуванням ролі лідерства. Розробляти та впроваджувати інформаційні та комунікаційні стратегії для захисту репутації компанії в кризових умовах.	Тест множинного вибору
ДРН 5. Планувати та реалізовувати заходи посткризового відновлення, включаючи реструктуризацію та реінжиніринг бізнес-процесів. Аналізувати міжнародний досвід антикризового управління та адаптувати його до специфіки українського бізнес-середовища.	Тест множинного вибору

3. ЗМІСТ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА (ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ)

Тема. Перелік питань, що будуть розглянуті в межах теми	Розподіл в межах загального бюджету часу				Рекомендована література ²
	Аудиторна робота			Самостій на робота	
	Лк	П.з /семі н.з	Лаб. з.		
Тема 1. Сутність та класифікація криз в організації 1. Природа кризи організації та її відмінності 2. Типологія криз 3. Етапи розвитку кризи	2/2	2/2		8/4	Основні джерела: 1, 2, 3; Додаткові джерела: 9, 11, 14, 16, 17, 19, 20; Програмне забезпечення: 21, 22
Тема 2. Концептуальні основи антикризового управління 1. Еволюція поглядів та сучасні підходи до антикризового управління як наукової дисципліни 2. Принципи та функції антикризового управління 3. Місце антикризового управління в системі загального менеджменту організації	2/-	2/-		8/18	Основні джерела: 1, 2, 3; Додаткові джерела: 10, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20; Програмне забезпечення: 21, 22
Тема 3. Діагностика кризових явищ та моніторинг ризиків 1. Методи ідентифікації потенційних криз та раннього попередження 2. Системи моніторингу та оцінки ризиків Розробка системи індикаторів кризових станів для різних типів організацій та галузей	2/2	2/2		8/5	Основні джерела: 1, 2, 3; Додаткові джерела: 9, 11, 14, 15, 16, 17, 19, 20; Програмне забезпечення: 21, 22
Тема 4. Стратегічне антикризове планування 1. Розробка антикризової стратегії 2. Превентивні стратегії: диверсифікація, створення резервів, формування «подушки безпеки» 3. Стратегії реагування на кризу	2/2	2/2		8/4	Основні джерела: 1, 2, 3; Додаткові джерела: 10, 12, 15, 16, 17, 19, 20; Програмне забезпечення: 21, 22
Тема 5. Фінансові аспекти антикризового управління 1. Діагностика фінансової кризи 2. Інструменти фінансового оздоровлення 3. Роль державних органів та банківської системи в управлінні фінансовими кризами підприємств	2/2	2/2		8/5	Основні джерела: 1, 2, 3; Додаткові джерела: 9, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20; Програмне забезпечення: 21, 22
Тема 6. Організаційно-управлінські механізми антикризового управління 1. Формування антикризової команди: компетенції, функції та відповідальність. 2. Побудова ефективної системи	2/-	2/-		8/18	Основні джерела: 1, 2, 3; Додаткові джерела: 10, 11, 14, 15, 16, 17, 19, 20; Програмне

комунікацій в умовах кризи 3. Прийняття рішень в умовах високої невизначеності та обмеженого часу					забезпечення: 21, 22
Тема 7. Правові та юридичні основи антикризового управління 1. Законодавча база України щодо неплатоспроможності та банкрутства підприємств 2. Процедури санації та ліквідації: права та обов'язки учасників процесу 3. Правові наслідки кризових ситуацій для менеджменту та власників	2/-	2/-		9/18	Основні джерела: 1, 2, 3; Додаткові джерела: 11, 12, 15, 16, 17, 19, 20; Програмне забезпечення: 21, 22
Тема 8. Управління персоналом в кризових умовах 1. Мотивація та підтримка співробітників під час кризи 2. Оптимізація чисельності персоналу 3. Роль корпоративної культури та лідерства у збереженні стабільності та адаптивності колективу	2/-	2/-		9/18	Основні джерела: 1, 2, 3; Додаткові джерела: 9, 10, 15, 16, 17, 19, 20; Програмне забезпечення: 21, 22
Тема 9. Інформаційні та комунікаційні стратегії в кризу 1. Кризові комунікації 2. Робота зі ЗМІ та соціальними мережами під час кризи 3. Захист репутації компанії в умовах інформаційної війни та «чорного піару»	2/2	2/2		9/4	Основні джерела: 1, 2, 3; Додаткові джерела: 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20; Програмне забезпечення: 21, 22
Тема 10. Відновлення та сталий розвиток після кризи 1. Фаза посткризового відновлення 2. Розробка програм реструктуризації та реінжинірингу бізнес-процесів. 3. Формування культури стійкості та безперервного вдосконалення в організації	2/2	2/2		9/5	Основні джерела: 1, 2, 3; Додаткові джерела: 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20; Програмне забезпечення: 21, 22
Тема 11. Міжнародний досвід антикризового управління 1. Особливості антикризового управління глобальних корпорацій та економік 2. Особливості антикризового регулювання в різних країнах та міжнародних організаціях 3. Адаптація міжнародного досвіду до умов українського бізнес-середовища	2/-	2/-		9/18	Основні джерела: 1, 2, 3; Додаткові джерела: 9, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20; Програмне забезпечення: 21, 22
Тема 12. Моделювання та прогнозування кризових ситуацій 1. Використання математичних моделей та інформаційних технологій для прогнозування та симуляції криз 2. Розробка сценаріїв кризового розвитку та планування дій у відповідь 3. Застосування сучасних програмних засобів для підтримки прийняття антикризових рішень	2/2	2/2		9/5	Основні джерела: 1, 2, 3; Додаткові джерела: 10, 12, 15, 16, 17, 19, 20; Програмне забезпечення: 21, 22
Всього	24/14	24/14		102/122	

4. МЕТОДИ ВИКЛАДАННЯ ТА НАВЧАННЯ

ДРН	Методи викладання (робота, що буде проведена викладачем <u>під час аудиторних занять, консультацій</u>)	Методи навчання (які види навчальної діяльності має виконати <u>студент самостійно</u>)
ДРН 1. Демонструвати знання теорій, принципів, процесу мотиваційного механізму підприємства	Словесні: • монологічні (пояснення, лекція); • діалогові (бесіда, дискусія). Наочні: • демонстрація (мультимедійний файл) Інтерактивні технології навчання	Дослідницький метод (опрацювання літературних джерел, рекомендованих викладачем за темою)
ДРН 2. Вміти застосовувати на практиці методи мотивування персоналу	Словесні: • монологічні (пояснення, лекція); • діалогові (бесіда, дискусія). Наочні: • демонстрація (мультимедійний файл) Інтерактивні технології навчання	Дослідницький метод (опрацювання літературних джерел, рекомендованих викладачем за темою)
ДРН3. Знати зміст механізму стимулювання, використовувати теоретичну базу та знання мотиваційного механізму на практиці для роботи в сучасних умовах	Словесні: • монологічні (пояснення, лекція); • діалогові (бесіда, дискусія). Наочні: • демонстрація (мультимедійний файл) Інтерактивні технології навчання	Дослідницький метод (опрацювання літературних джерел, рекомендованих викладачем за темою)
ДРН 4. Вміти застосовувати методи мотивації для різних категорій працівників з метою забезпечення ефективної діяльності організації та прийняття управлінських рішень	Словесні: • монологічні (пояснення, лекція); • діалогові (бесіда, дискусія). Наочні: • демонстрація (мультимедійний файл) Інтерактивні технології навчання	Дослідницький метод (опрацювання літературних джерел, рекомендованих викладачем за темою)
ДРН 5. Знати вимоги до сучасного лідера. Вміти організовувати процес командоутворення, обирати власний командний стиль, спираючись на власні сильні сторони	Словесні: • монологічні (пояснення, лекція); • діалогові (бесіда, дискусія). Наочні: • демонстрація (мультимедійний файл) Інтерактивні технології навчання	Дослідницький метод (опрацювання літературних джерел, рекомендованих викладачем за темою)

5. ОЦІНЮВАННЯ ЗА ОСВІТНІМ КОМПОНЕНТОМ

5.1 Діагностичне оцінювання (зазначається за потреби)

5.1. Сумативне оцінювання

5.1.1 Для оцінювання очікуваних результатів навчання передбачено

№	Методи сумативного оцінювання	Бали / Вага у загальній оцінці	Дата складання
1.	Тест множинного вибору	50 / 50%	6 тиждень
2.	Тест множинного вибору	50 / 50%	12 тиждень
	Всього	100 балів / 100 %	

5.1.2 Критерії оцінювання

Компонент	Незадовільно	Задовільно	Добре	Відмінно
	≤32 балів	33-38 балів	39-44 балів	45-50 балів
Тест множинного вибору	Правильно вирішено менше 60 % тестів.	Правильно вирішено 60-75 % тестів.	Правильно вирішено 76-90 % тестів.	Правильно вирішено більше 90 % тестів.
Тест множинного вибору	≤32 балів	33-38 балів	39-44 балів	45-50 балів
	Правильно вирішено менше 60 % тестів.	Правильно вирішено 60-75 % тестів.	Правильно вирішено 76-90 % тестів.	Правильно вирішено більше 90 % тестів.

Формативне оцінювання:

Для оцінювання поточного прогресу у навчанні та розуміння напрямів подальшого удосконалення передбачено

№	Елементи формативного оцінювання	Дата
1	Настанови викладача в процесі виконання практичних занять	на кожному занятті
2	Усне опитування	на кожному занятті
3	Спостереження за ходом вирішення завдань, обговорення та усні коментарі викладача	на кожному занятті
4	Розв'язування завдань	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 практичне заняття
5	Контроль за виконанням завдань	на кожному занятті
6	Перевірка тестів і обговорення результатів тестування	6 тиждень

6. НАВЧАЛЬНІ РЕСУРСИ (ЛІТЕРАТУРА)

6.1 Основні джерела

6.1.1 Підручники, посібники

1. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник/ [Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А.] ; Видавництво «Магнолія 2006», 2025. – 283 с.
2. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
3. Чикуркова А.Д. Антикризове управління: Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.

6.1.2 Методичне забезпечення

4. Навчально-методичний комплекс «Антикризовий менеджмент» в програмі Moodle. <https://cdn.snau.edu.ua/moodle/course/view.php?id=6019>

6.1.3 Інші джерела

5. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/>
8. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.

6.2 Додаткові джерела

9. Богуславська, С., Білоус, С., & Дяк, В. (2023). Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
10. Марценюк Л. В. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 23-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2025_8_5
11. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 37–45. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
12. Насад, Н., & Терещук, С. (2025). Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*. (8), 68–70. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>
13. Олійник О.В., Виговська Н.Г., Полчанов А.Ю., Петрук А.О. Роль стратегічного фінансового контролінгу в системі антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_21
14. Орехова А., Іванченкова Л., Ужва А. (2024). Формування системи антикризового управління в забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Development Service Industry Management*. (1), 247–252. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(36))
15. Орехова А., Іванченкова Л., Ужва А. Аспекти контролінгу в антикризовому управлінні підприємствами в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 120-123. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-22>
16. Пріб К. А. Антикризіві стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. С. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>
17. Рябенко Г. В., Верланов О. О. Прогнозування банкрутства підприємства як складова антикризового фінансового управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. С. 238–244. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.27>
18. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління : практикум [Електронне видання] / О. Кібік, В. Котлубай, О. Корнілова, В. Добровольська, Н. Калмикова ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 106 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28717>.
19. Орехова А. І. Особливості антикризового менеджменту підприємств в умовах

невизначеності. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство*: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава: НУПП, 2025. С.23-25.

20. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р., Тіщенко С. Антикризове управління через призму стратегічного управління і балансового розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2 (31). С. 44-51. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24tambrp.pdf>

6.3 Програмне забезпечення

21. Пакет програмних продуктів Microsoft Office.
22. Програмне забезпечення (для забезпечення дистанційного навчання, Zoom, Moodle).