

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**  
Кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Факультет аграрного менеджменту  
«18» червня 2026 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Галузь знань D Бізнес, адміністрування та право

Спеціальність D3 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Факультет аграрного менеджменту

Розробники: Оксана ГАВРИШ, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, кандидат економічних наук, доцент  
Володимир ВОСКОЛУПОВ, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, доктор філософії з менеджменту

Київ – 2026 р.

## Опис навчальної дисципліни «антикризове управління підприємством»

«Антикризове управління підприємством» є обов'язковою навчальною дисципліною, метою якої є формування у майбутніх фахівців комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо особливостей виникнення кризи на підприємстві, методичних підходів до її діагностики, формування та реалізації заходів антикризового управління, а також правових основ антикризового управління. Завданнями навчальної дисципліни є теоретична і практична підготовка здобувачів вищої освіти з основних аспектів теорії управління в кризових ситуаціях; ознайомлення з досвідом антикризового управління у передових країнах світу; оволодіння навичками самостійно здійснювати аналіз, оцінку і прогнозування діяльності підприємств та розробляти програму антикризових заходів; розвитку і вдосконалення особистих якостей здобувачів вищої освіти – майбутніх менеджерів, які необхідні в управлінській діяльності в кризових ситуаціях.

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, ступінь вищої освіти		
Ступінь вищої освіти	<i>магістр</i>	
Галузь знань	<i>D Бізнес, адміністрування та право</i>	
Спеціальність	<i>D3 Менеджмент</i>	
Освітня програма	<i>Менеджмент організацій і адміністрування</i>	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	обов'язкова	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	<i>екзамен</i>	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти		
	Форма здобуття вищої освіти	
	денна	заочна
Курс (рік підготовки)	2	2
Семестр	3	3
Лекційні заняття	20 год.	10 год.
Практичні, семінарські заняття	30 год.	16 год.
Лабораторні заняття	- год.	- год.
Самостійна робота	100 год.	124 год.
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми здобуття вищої освіти	5 год.	-

## **1. Мета, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни**

**Метою навчальної дисципліни** – є формування у майбутніх фахівців комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо особливостей виникнення кризи на підприємстві, методичних підходів до її діагностики, формування та реалізації заходів антикризового управління, а також правових основ антикризового управління.

**Перелік навчальних дисциплін, які передують вивченню** – «Управління проектами в організації», «Цифровий менеджмент».

### **Набуття компетентностей:**

**Інтегральна компетентність (ІК):** здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

### **Загальні компетентності (ЗК):**

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

### **Спеціальні (фахові) компетентності (СК):**

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК11. Здатність діагностувати конкурентоспроможність організації та використовувати інструменти антикризового управління організацією.

### **Програмні результати навчання (ПРН):**

ПРН1. Критично осмислювати, вибрати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН14. Вміти визначати конкурентоспроможність організації, формувати її конкурентні переваги та розробляти систему заходів антикризового управління організацією.

## 2. Програма та структура навчальної дисципліни «Антикризове управління підприємством»

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин								
	денна форма					заочна форма			
	тижні	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
			л	п	с.р.		л	п	с.р.
<b>Модуль 1. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством</b>									
Тема 1. Сутність, види та вплив криз на діяльність підприємства	1		2	2	51		1	1	62
Тема 2. Основні аспекти антикризового управління	2-3		2	2			1	2	
Тема 3. Особливості антикризового управління підприємством та діагностика його економічного стану	4-5		2	4			1	2	
Тема 4. Стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві	6		2	4			1	2	
Тема 5. Антикризове управління персоналом підприємства	7		2	2			1	1	
Разом за модулем 1		75	10	14	51	75	5	8	62
<b>Модуль 2. Реалізація заходів антикризового управління підприємством</b>									
Тема 6. Методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства	8-9		2	4	49		1	2	62
Тема 7. Основи формування антикризової програми підприємства	10-11		2	4			1	2	
Тема 8. Банкрутство, реструктуризація та санація як методи антикризового управління	12-13		2	4			1	2	
Тема 9. Правові основи антикризового управління	14		2	2			1	1	
Тема 10. Вага держави в процесі антикризового управління підприємством	15		2	2			1	1	
Разом за модулем 2		75	10	16	49	75	5	8	62
Усього годин		150	20	30	100	150	10	16	124

### 3. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Сутність, види та вплив криз на діяльність підприємства	2
2	Тема 2. Основні аспекти антикризового управління	2
3	Тема 3. Особливості антикризового управління підприємством та діагностика його економічного стану	2
4	Тема 4. Стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві	2
5	Тема 5. Антикризове управління персоналом підприємства	2
6	Тема 6. Методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства	2
7	Тема 7. Основи формування антикризової програми підприємства	2
8	Тема 8. Банкрутство, реструктуризація та санація як методи антикризового управління	2
9	Тема 9. Правові основи антикризового управління	2
10	Тема 10. Вага держави в процесі антикризового управління підприємством	2
	Разом	20

### 4. Теми лабораторних (практичних, семінарських) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Практичне заняття 1. Сутність, види та вплив криз на діяльність підприємства	2
2	Практичне заняття 2. Основні аспекти антикризового управління	2
3	Практичне заняття 3. Особливості антикризового управління підприємством та діагностика його економічного стану	2
4	Практичне заняття 4. Особливості антикризового управління підприємством та діагностика його економічного стану	2
5	Практичне заняття 5. Стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві	2
6	Практичне заняття 6. Стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві	2
7	Практичне заняття 7. Антикризове управління персоналом підприємства	2
8	Практичне заняття 8. Методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства	2
9	Практичне заняття 9. Методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства	2
10	Практичне заняття 10. Основи формування антикризової програми підприємства	2
11	Практичне заняття 11. Основи формування антикризової програми підприємства	2
12	Практичне заняття 12. Банкрутство, реструктуризація та санація як методи антикризового управління	2
13	Практичне заняття 13. Банкрутство, реструктуризація та санація як методи антикризового управління	2
14	Практичне заняття 14. Правові основи антикризового управління	2
15	Практичне заняття 15. Вага держави в процесі антикризового управління підприємством	2
	Разом	30

## 5. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Самостійна робота 1	51
2	Самостійна робота 2	49
	Разом	100

## 6. Методи та засоби діагностики результатів навчання:

(*вибрати необхідне чи доповнити*)

- усне або письмове опитування;
- співбесіда;
- тестування;
- захист практичних та семінарських робіт.

## 7. Методи навчання (*вибрати необхідне чи доповнити*):

- метод проблемного навчання;
- метод практико-орієнтованого навчання;
- кейс-метод;
- метод проєктного навчання;
- метод перевернутого класу, змішаного навчання;
- метод навчання через дослідження;
- метод навчальних дискусій та дебат;
- метод командної роботи, мозкового штурму
- метод гейміфікованого навчання.

## 8. Оцінювання результатів навчання.

Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національну оцінку згідно чинного «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України»

### 8.1. Розподіл балів за видами навчальної діяльності

Вид навчальної діяльності	Результати навчання	Оцінювання
<b>Модуль 1. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством</b>		
Практичне заняття 1. Сутність, види та вплив криз на діяльність підприємства	ПРН 1, 12, 13, 14 Розуміти основні аспекти антикризового управління підприємствами.	<b>10</b>
Практичне заняття 2. Основні аспекти антикризового управління	Знати основні поняття антикризового управління та роль менеджера з антикризового управління в діяльності підприємств;	<b>10</b>
Практичне заняття 3. Особливості антикризового управління підприємством та діагностика його економічного стану	класифікацію криз, причини їх виникнення та можливі наслідки кризової ситуації; процес управління в кризових ситуаціях, основні системи механізму антикризового управління;	<b>10</b>
Практичне заняття 4. Особливості антикризового управління підприємством та діагностика його економічного стану	стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві; антикризові характеристики управління персоналом та	<b>10</b>

Практичне заняття 5. Стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві	механізми конфліктології в антикризовому управлінні. Вміти визначати основні аспекти діяльності менеджера з антикризового управління в діяльності підприємств; визначати фази кризових явищ в діяльності підприємств та чинники їх виникнення; здійснювати діагностику фінансового стану і оцінки перспектив розвитку підприємства; обирати ефективні стратегічні підходи щодо подолання кризових явищ у підприємстві; застосовувати на практиці принципи антикризового управління персоналом.	<b>10</b>	
Практичне заняття 6. Стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві		<b>5</b>	
Практичне заняття 7. Антикризове управління персоналом підприємства		<b>10</b>	
Самостійна робота 1		<b>5</b>	
Модульна контрольна робота 1		<b>30</b>	
<b>Всього за модулем 1</b>		<b>100</b>	
<b>Модуль 2. Реалізація заходів антикризового управління підприємством</b>			
Практичне заняття 8. Методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства	ПРН 1, 6, 12, 13, 14 Розуміти значення та етапи реалізації заходів антикризового управління підприємствами. Знати основні параметри та етапи процесу діагностики кризи розвитку підприємства; призначення, цілі та завдання розробки антикризової програми підприємства; сутність та значення понять банкрутство, реструктуризація та санація; нормативно-правове забезпечення антикризового управління підприємствами, процедуру банкрутства, як правового механізму захисту підприємницької діяльності; роль держави в антикризовому управлінні підприємством. Вміти на практиці застосовувати методи діагностики кризових ситуацій: аналітичний, експертний, лінійне та динамічне програмування, діагностика на моделях; розробляти антикризову програму підприємства з різними економічними показниками його діяльності; визначати на основі фінансово-економічних показників діяльності підприємства можливі ознаки його банкрутства; визначати коли необхідно проводити реструктуризацію та санацію підприємства; здійснювати досудове врегулювання господарських спорів та процедуру банкрутства підприємства.	<b>10</b>	
Практичне заняття 9. Методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства		<b>5</b>	
Практичне заняття 10. Основи формування антикризової програми підприємства		<b>10</b>	
Практичне заняття 11. Основи формування антикризової програми підприємства		<b>5</b>	
Практичне заняття 12. Банкрутство, реструктуризація та санація як методи антикризового управління		<b>10</b>	
Практичне заняття 13. Банкрутство, реструктуризація та санація як методи антикризового управління		<b>5</b>	
Практичне заняття 14. Правові основи антикризового управління		<b>10</b>	
Практичне заняття 15. Вага держави в процесі антикризового управління підприємством		<b>10</b>	
Самостійна робота 2		<b>5</b>	
Модульна контрольна робота 2		<b>30</b>	
<b>Всього за модулем 2</b>		<b>100</b>	
<b>Навчальна робота</b>		<b><math>(M1 + M2)/2 * 0,7 \leq 70</math></b>	
<b>Екзамен</b>		<b>30</b>	
<b>Всього за курс</b>		<b><math>(\text{Навчальна робота} + \text{екзамен}) \leq 100</math></b>	

## 8.2. Шкала оцінювання знань здобувача вищої освіти

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка за національною системою (екзамени/заліки)
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

## 8.3. Політика оцінювання

<b>Політика щодо дедлайнів та перескладання</b>	Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається із дозволу лектора за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).
<b>Політика щодо академічної доброчесності</b>	Списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Самостійні роботи у вигляді доповідей, презентацій повинні мати коректні текстові посилання на використані інформаційні джерела.
<b>Політика щодо відвідування</b>	Відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись індивідуально в дистанційному режимі (у онлайн формі за погодженням із деканом факультету і лектором курсу).

## 9. Навчально-методичне забезпечення:

- Електронний навчальний курс навчальної дисципліни «Антикризове управління підприємством» (на навчальному порталі НУБіП України eLearn - <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=4898>).
- Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К.П. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Антикризове управління підприємствами» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київ, 2024. 144 с.

## 10. Рекомендовані джерела інформації

- Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К.П. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Антикризове управління підприємствами» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київ, 2024. 144 с.
- Балановська Т. І., Троян А. В., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Управління бізнесом : навчальний посібник; вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 303 с.
- Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 195 с.
- Гавриш О. М. Формування прибутку при антикризовому управлінні

- підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 3 (25). С. 110–117.
5. Гавриш О. М., Балановська Т. І., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2020. № (31). С. 97–106.
  6. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Гужавіна І. В. Інвестиції та кредитування : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2020. 200 с.
  7. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Ващенко О. О. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Підприємництво та інновації.* 2021. Вип. 17. С. 66–71.
  8. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Мартиненко М. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2020. 358 с.
  9. Глуценко С. В., Івахненков С. В. Антикризове управління на підприємстві : фінансово-організаційні аспекти : навчальний посібник. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.
  10. Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2023. 228 с.
  11. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к /96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
  12. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2024. 396 с.
  13. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 19-20. С. 110–116.
  14. Павловська А. С., Руденко О. А. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження : навчально-методичний посібник. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 151 с.
  15. Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси.* 2020. № 1 (87). С. 178–184.
  16. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755- VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
  17. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : В-во Магнолія, 2025. 283 с.
  18. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.
  19. Смерічевський С. Ф., Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
  20. Чикуркова А. Д. Антикризове управління : навчальний посібник. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.
  21. Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management. *Entrepreneurship and*

*Sustainability Issues*. 2019. Vol. 7. No. 1 (September). P. 303–323. URL: [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(23\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(23)) <https://jssidoi.org/jesi/article/371>  
[https://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/25/Balanovska\\_Developing\\_enterprise\\_competitive\\_advantage\\_as\\_a\\_component\\_of\\_anticrisis\\_management.pdf](https://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/25/Balanovska_Developing_enterprise_competitive_advantage_as_a_component_of_anticrisis_management.pdf).

22. Voskolupov V. V., Balanovska T. I., Havrysh O.M., Gogulya O. P., Drahnieva N. I. Marketing Management as a Tool For Preventing Crisis of Agricultural Enterprises. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 5 URL: <http://fkd1.ubs.edu.ua/article/view/245192>.