

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

В.о директора ННІ неперервної освіти і  
туризму

І.С. Гриценко

2022 р.



**«СХВАЛЕНО»**

на засіданні кафедри виробничого  
та інвестиційного менеджменту  
Протокол № 9 від «27» квітня 2022 р.

В.о завідувача кафедри

М.М.Деліні

**«РОЗГЛЯНУТО»**

Гарант ОП «Публічне управління та адміністрування»

Гарант ОП

В.В. Олійник

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

(назва навчальної дисципліни)

спеціальність  
освітня програма  
факультет  
розробники:

281 «Публічне управління та адміністрування»

«Публічне управління та адміністрування»

ННІ неперервної освіти і туризму

доцент кафедри виробничого та інвестиційного  
менеджменту, к. держ. упр. Дергач А.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2022 р.

## 1. Опис навчальної дисципліни

### Антикризове управління

(назва)

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	Бакалавр	
Спеціальність	281 «Публічне управління та адміністрування»	
Освітня програма	«Публічне управління та адміністрування»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Вибіркова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	4	
Семестр	7	
Лекційні заняття	30 год.	
Практичні, семінарські заняття	30 год.	
Лабораторні заняття	-	
Самостійна робота	60 год.	
Індивідуальні завдання	-	
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	2 год.	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою** вивчення дисципліни «Антикризове управління» є набуття студентами загальних та фахових компетентностей у галузі теорії і практики державного управління, а саме механізму антикризового управління в сучасних умовах, засвоєння сутнісних характеристик, основних категорій, сучасних концепцій, теоретичних положень і практичних методів антикризового управління, проведення аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду запобігання та подолання криз.

**Завдання** навчальної дисципліни полягає у формуванні у студентів теоретичних знань та набутті практичних навичок щодо розпізнавання кризових явищ, визначення можливостей запобігання кризі і/або її пом'якшення, формування пріоритетних напрямів, стратегічних цілей і завдань державного антикризового управління.

В процесі викладання дисципліни використовується кредитно-модульна система організації навчального процесу, яка відповідає вимогам ECTS. У навчальному процесі використовуються такі методи навчання: лекції, практично-семінарські заняття, кейс-метод, самостійна та індивідуальна науково-аналітична робота.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

**знати:**

- поняття кризових явищ, їх зміст та основні компоненти;
- види та форми криз;
- поняття об'єкта та суб'єкта у антикризовому управлінні;
- термінологію, принципи та функції державного антикризового управління;
- методи аналізу кризових явищ;
- сучасні підходи до формування і реалізації державних механізмів антикризового управління;
- поняття, види і форми ризиків в антикризовому управлінні;
- причини виникнення кризових явищ в системі державного управління;
- принципи, цілі та функції антикризового управління;
- особливості застосування державних механізмів антикризового управління в Україні;
- особливості державного антикризового управління в розвинених країнах;
- механізми розробки стратегій антикризового управління з урахуванням потенційних кризових явищ;
- сутність, мету за завдання діагностики в антикризовому управлінні;
- стратегічні цілі і завдання антикризового управління;

**вміти:**

- використовувати базові аспекти, основні фактори та технології здійснення антикризового управління;
- розпізнавати види і форми ризиків в антикризовому управлінні;
- здійснювати діагностику кризових ситуацій в процесі управління;

- аналізувати різні аспекти державного антикризового управління;
- скласти прогноз виникнення та розвитку кризових ситуацій в майбутньому на підставі проведеного аналізу;
- визначити регіональні особливості державного антикризового управління;
- визначити основні напрями запобігання, подолання та мінімізації наслідків кризових явищ;
- формувати систему управління ризиками;
- орієнтуватися у зарубіжному та вітчизняному досвіді антикризового управління;
- розробляти комплексний план антикризових заходів,
- приймати та реалізовувати управлінські рішення в сфері антикризового управління;
- визначити вагу держави в процесі антикризового управління;
- застосовувати набуті теоретичні знання у практичній професійній діяльності.

**Набуття компетентностей:**

***загальні компетентності (ЗК):***

ЗК1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями

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.

ЗК10. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

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

***фахові (спеціальні) компетентності (ФК):***

ФК2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

ФК7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

ФК11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

### **3. Програма та структура навчальної дисципліни для повного терміну денної форми навчання**

#### **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи антикризового управління**

##### **Тема 1. Сутність кризових явищ, причини їх виникнення**

Зміст понять «криза» та «антикризовий стан». Загальна характеристика суті та причин виникнення криз. Ознаки виникнення криз. Тенденції виникнення та подолання криз. Типологія криз: загальні і локальні, циклічні та нециклічні, передбачувані і несподівані, явні та латентні. Різновиди криз за економічними факторами. Соціальні кризи як продовження економічних криз. Політичні кризи як виток соціальних криз. Організаційні, психологічні та технологічні кризи і причини їх виникнення. Ланцюгова реакція криз.

Глобальні кризи як віддзеркалення глобалізаційних процесів. Глобальні фінансово-економічні кризи. Глобальні політичні кризи. Глобальні кризи суспільства. Передумови виникнення глобальних криз. Синхронізація економічних циклів і криз.

##### **Тема 2. Антикризове управління на мікрорівні**

Суб'єктивна та об'єктивна складові кризового стану на підприємстві. Зовнішні та внутрішні фактори кризи. Життєвий цикл організації. Моделі життєвих циклів. Загальна ідея моделі життєвого циклу Адізеса. Параметри життєдіяльності організації за Адізесом. Складові системи антикризового управління. Методи антикризового управління. Етапи антикризового менеджменту. Заходи по виходу з кризи. Аналіз альтернатив і вибір антикризової стратегії. Тактичні заходи по виходу з кризи. Менеджер в кризових ситуаціях. Стратегічні орієнтири при антикризовому управлінні підприємством. Превентивне антикризове управління. Особливості реактивного антикризового управління. Посткризове антикризове управління. Як під час кризи лишитися на плаву.

##### **Тема 3. Кризові явища в системі державного управління**

Роль та місце держави в антикризовому управлінні. Види, засоби та механізми здійснення державного регулювання кризових ситуацій. Антикризове регулювання в економічній сфері на макрорівні. Органи державного управління. Специфіка криз державного управління в Україні. Етапи кризи державного управління. Політичні конфлікти та можливості їх запобігання. Профілактика кризових ситуацій у сфері державного управління.

Антикризові аспекти державного управління в державах з розвинутою ринковою економікою. Складові кризи державності в Україні. Парламентська та урядова кризи і можливості їх подолання. Українське законодавство з питань подолання кризових ситуацій в умовах надзвичайного стану. Порядок введення та припинення дії надзвичайного стану. Діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах надзвичайного стану.

#### **Тема 4. Ризики в антикризовому державному управлінні**

Зміст поняття «ризик». Ризики в антикризовому управлінні. Основні характеристики ризиків. Класифікація і природа ризиків в системі антикризового управління. Фактори ризику. Зовнішні і внутрішні джерела виникнення ризиків. Логіка формування ризику. Методи оцінки ризиків: метод статистичної оцінки, метод експертних оцінок, комбінований метод. Вибір методів і критеріїв вимірювання та оцінки ймовірностей і величин ризику.

Сутність поняття «ризик-менеджмент». Взаємозв'язок антикризового управління з ризик-менеджментом. Функціональні особливості ризик-процесу. Зміст ризик-результату. Наслідки реалізації ризик-рішення. Підходи у використанні механізму управління ризиками. Управління ризиками в контексті стратегії антикризового управління.

#### **Тема 5. Світовий досвід антикризового управління**

Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу. Причини виникнення та наслідки кризових ситуацій в США та Європейському Союзі. Оцінка нормативно-правового забезпечення механізму антикризового управління. Узагальнюючі результати реалізації заходів антикризового державного управління в провідних країнах світу. Класифікація та характеристика видів державного антикризового управління. Основні проблеми та цілі антикризової політики провідних країн світу.

#### **Тема 6. Особливості антикризового управління в Україні**

Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в Україні. Класифікація та характеристика видів антикризового управління. Основні проблеми та цілі антикризової політики. Етапи реалізації механізмів антикризового управління. Визначення мети і завдань антикризового управління. Діагностика стану окремих сфер впливу: потреби і можливості. Об'єктивна і комплексна оцінка досліджуваної галузі. Ступінь реалізації пріоритетних національних інтересів у економічній і соціальній сферах, визначених на законодавчому рівні. Оцінка нормативно-правового забезпечення механізму антикризового управління. Пошук джерел фінансування. Формування системи управління ризиками. Моніторинг стану антикризового управління.

#### **Тема 7. Діагностика кризових ситуацій в процесі управління**

Зміст понять «діагностика», «моніторинг», «аналіз», «оцінювання», «сканування». Основні параметри та етапи діагностики кризового стану. Методологія діагностування кризового стану. Методи моделювання здійснення діагностики кризових явищ і процесів. Необхідність діагностичних досліджень для визначення наявності і глибини кризи, шляхів і засобів виходу з кризового стану. Значення інформації в діагностиці криз.

Роль моніторингу в системі державного антикризового управління. Основні вимоги до моніторингу. Динамічний, конкурентний, комплексний, порівняльний базовий та проблемний способи проведення моніторингу.

## **Змістовий модуль 2. Механізми антикризового управління на макро- та мікрорівнях**

### **Тема 8. Обумовленість та сутність кризових явищ в державному управлінні**

Ознаки системи державного управління. Основні причини виникнення кризових явищ в системі державного управління. Сутнісні ознаки кризи державного управління. Зміст поняття «системна криза державного управління». Характерні ознаки прояву системної кризи державного управління. Підходи до формування етапів розвитку кризи державного управління. Критерії класифікації криз, які стосуються виконання державою її функцій.

Фази процесу антикризового управління державою. Суттєві ознаки кризи в системі державного управління. Конфлікт як об'єктивний елемент людських відносин. Конфлікт державного управління (політичний конфлікт). Послідовність тактичних дій з управління конфліктом. Антикризове управління політичним конфліктом.

### **Тема 9. Комплексний механізм антикризового управління**

Субстанціональні та функціональні елементи державних механізмів антикризового управління. Значимість конкретних механізмів в антикризовому управлінні. Пріоритетні напрями окремих механізмів антикризового управління. Специфічні механізми державного антикризового управління. Роль і значення мотиваційного механізму. Основні елементи мотиваційного механізму. Взаємозв'язок економічного, правового та організаційно-адміністративного механізмів антикризового управління. Політичний механізм. Механізми державної підтримки.

### **Тема 10. Види аналізу в антикризовому управлінні**

Алгоритми побудови процесу втілення стратегічного планування. Підходи до формування SWOT-аналізу. Цілі проведення SWOT-аналізу. Області застосування аналізу. Сильні сторони компанії. Визначення можливостей оточення. Слабкі сторони та загрози внутрішнього середовища. Формування стратегічного балансу. Матриця прийнятності рішень. Стратегії зростання та захисту. Орієнтовний перелік характеристик для SWOT-аналізу корпорації за Томпсоном-Стріклендом.

Інші види аналізу при стратегічному плануванні. Особливості застосування SMART-методу. Використання PEST-аналізу. Аналіз прогалин (GAP-аналіз). Приклади застосування різних методик аналізу.

## **Тема 11. Зміст та сутність антикризової програми та антикризового управління**

Зміст поняття «антикризова програма». Загальні підходи до формування антикризової програми. Розробка концепції подолання криз. Оцінка можливостей та способів подолання кризи. Розробка песимістичного плану діяльності як один з інструментів управління. Важливість дотримання принципів державного антикризового управління для забезпечення ефективної антикризової економічної політики держави. Етапи реалізації антикризової політики держави. Функції антикризового управління. Рівні реалізації антикризової програми.

Основи і головна мета національної антикризової програми, передумови досягнення мети. Основні завдання та очікувані результати від реалізації національної антикризової програми. Етапи реалізації національної антикризової програми. Інноваційні та інвестиційні процеси як елементи стратегічного управління.

## **Тема 12. Формування антикризових стратегій**

Напрями антикризового управління для органів влади. Стратегічні напрямки виходу з кризи. стратегічне і тактичне планування в антикризовому управлінні. Види стратегій антикризового розвитку. Діаграма «Дії при виникненні проблем та кризових явищ». Загальні вимоги до процесу формування антикризової стратегії. Види стратегій антикризового розвитку: «Попередження», «Протидія», «Стабілізація», «Вичікування», «Ризик». Механізми розробки антикризової стратегії. Основні кроки розробки та реалізації антикризової стратегії. Особливості оперативного управління під час кризи. Застосування принципів проектного управління під час управління кризовими ситуаціями. Процес оперативного управління Демінга.



## Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин													
	денна форма							Заочна форма						
	ти жн	усього го	у тому числі					усь ого	у тому числі					
			л	п	л	інд	с.р.		л	п	л	ін	ср	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи антикризового управління</b>														
Тема 1. Сутність кризових явищ, причини їх виникнення	1-2	16	4	4			8							
Тема 2. Антикризове управління на мікрорівні	3	8	2	2			4							
Тема 3. Кризові явища в системі державного управління	4	8	2	2			4							
Тема 4. Ризики в антикризовому державному управлінні	5	8	2	2			4							
Тема 5. Світовий досвід антикризового управлінняб	6	8	2	2			4							
Тема 6. Особливості антикризового управління в Україні	7	8	2	2			4							
Тема 7. Діагностика кризових ситуацій в процесі управління	8	8	2	2			4							
Разом за змістовим модулем 1		64	16	16			32							
<b>Змістовий модуль 2. Механізми антикризового управління на макро- та мікрорівнях</b>														
Тема 8. Обумовленість та сутність кризових явищ в державному управлінні	9	8	2	2			4							
Тема 9. Комплексний механізм антикризового управління	10	8	2	2			4							
Тема 10. Види аналізу в антикризовому управлінні	11/ 12	16	4	4			8							
Тема 11. Зміст та сутність антикризової програми та антикризового управління	13/ 14	8	2	2			4							
Тема 12. Формування антикризових стратегій	15	16	4	4			8							
Разом за змістовим модулем 2		56	14	14			28							
Усього годин		120	30	30			60							
Курсовий проект (робота) з _____ _____														
(якщо є в робочому навчальному плані)			-	-	-		-							
Усього годин		120	30	30			60							

#### 4. Теми семінарських занять

Не передбачено навчальним планом.

#### 5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	1.1. Сутність кризових явищ	2
2	1.2. Причини виникнення кризових явищ	2
3	2. Антикризове управління на мікрорівні	2
4	3. Кризові явища в системі державного управління	2
5	4. Ризики в антикризовому державному управлінні	2
6	5. Світовий досвід антикризового управління	2
7	6. Особливості антикризового управління в Україні	2
8	7. Діагностика кризових ситуацій в процесі управління	2
9	8. Обумовленість та сутність кризових явищ в державному управлінні	2
10	9. Комплексний механізм антикризового управління	2
11	10.1. Практичне застосування SWOT-аналізу	2
12	10.2. Інші види аналізу при стратегічному плануванні	2
13	11. Зміст та сутність антикризової програми та антикризового управління	2
14	12.1. Основні кроки розробки та реалізації антикризової стратегії	2
15	12.2. Застосування принципів проектного управління під час управління кризовими ситуаціями	2
Разом		30

#### 6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом.

#### 7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами.

1. Види криз.
2. Способи подолання криз.
3. Причини виникнення кризових явищ.
4. Взаємозв'язок між економічними, соціальними та політичними кризами.
5. Причини виникнення передбачуваних і несподіваних криз?
6. Організаційні, психологічні та технологічні кризи.
7. Поняття «антикризовий стан».
8. Вплив глобалізаційних процесів на виникнення глобальних криз.
9. Глобальні фінансово-економічні кризи.
10. Взаємозв'язок між політичними кризами і кризами суспільства.
11. Роль держави в антикризовому управлінні.

12. Етапи кризи державного управління.
13. Складові кризи державності в Україні.
14. Необхідність державного антикризового управління в сучасних умовах.
15. Особливості антикризового державного управління в державах з розвинутою ринковою економікою.
16. Особливості вітчизняного антикризового регулювання в економічній сфері на макрорівні.
17. Шляхи подолання парламентських та урядових криз в Україні.
18. Особливості державного управління в умовах введення надзвичайного стану.
19. Профілактика кризових ситуацій у сфері державного управління.
20. Можливості подолання кризи державного управління в Україні.
21. Зміст поняття «ризик».
22. Ризики в антикризовому управлінні.
23. Класифікація ризиків в системі державного управління.
24. Зовнішні і внутрішні джерела виникнення ризиків.
25. Логіка формування ризику.
26. Наявність та значення ризиків в антикризовому управлінні.
27. Види державного регулювання кризових ситуацій.
28. Зміст поняття «ризик-менеджмент».
29. Взаємозв'язок антикризового управління з ризик-менеджментом.
30. Функціональні особливості ризик-процесу.
31. Наслідки реалізації ризик-рішення.
32. Підходи у використанні механізму управління ризиками.
33. Етапи діагностики кризового стану.
34. Важливість діагностичних досліджень для визначення наявності і глибини кризи, шляхів і засобів виходу з кризового стану.
35. Методи моделювання здійснення діагностики кризових явищ.
36. Роль інформації в діагностиці криз.
37. Роль і значення моніторингу в системі антикризового управління.
38. Причини виникнення кризових явищ в системі державного управління.
39. Ознаки кризи державного управління.
40. Характерні ознаки прояву системної кризи державного управління.
41. Підходи до критеріїв класифікації криз, які стосуються виконання державою її функцій.
42. Основні стадії процесу антикризового управління державою.
43. Суттєві ознаки кризи в системі державного управління.
44. Зміст поняття «політичний конфлікт».
45. Методи (інструменти) державного регулювання кризових явищ.
46. Зміст поняття «механізми антикризового управління».
47. Комплексний підхід при формуванні і реалізації державних механізмів антикризового управління.
48. Специфічні механізми антикризового управління.

49. Взаємозв'язок між економічним, правовим та організаційно-адміністративним механізмами антикризового управління.
50. Роль мотиваційного механізму в системі антикризового управління.
51. Основні елементи мотиваційного механізму антикризового управління.
52. Причини виникнення та наслідки кризових ситуацій в провідних країнах світу.
53. Класифікація видів державного антикризового управління в провідних країнах світу.
54. Основні етапи реалізації механізмів державного антикризового управління.
55. Основні завдання державного антикризового управління.
56. Принципи державного антикризового управління.
57. Послідовність реалізації антикризової політики держави.
58. Суть національної антикризової програми.
59. Передумови для досягнення мети національної антикризової програми.
60. Етапи реалізації національної антикризової програми.

### Тестові завдання для визначення рівня засвоєння знань студентами

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ			
ОС «Бакалавр» Спеціальність «Публічне управління та адмініструванн я»	Факультет аграрного менеджменту кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту 202 – 202 навч. рік	ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1 з дисципліни «Антикризове управління»	Затверджую В.о.завідувача кафедри
			(підпис) Деліні М.М. _____ 20__ р.
<i>Екзаменаційне питання</i> (максимальна оцінка 10 балів на відповідь на запитання)			
1. Причини виникнення криз. В чому полягає сутність антикризового управління?			
2. Комплексний підхід при формуванні і реалізації державних механізмів антикризового управління.			

### Тестові завдання різних типів

(максимальна оцінка 10 балів на відповідь на тестові запитання)

1. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку: види діяльності, що відтворюють предмет управління і визначають його результат це \_\_\_\_\_.
2. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку: відношення величини витрат до витрат на підготовку і реалізацію ризик рішення (виміряється по величині від нульового значення до одиниці, вище якого ризик не виправданий) це \_\_\_\_\_.
3. Управління, яке спрямоване на реалізацію стратегії розвитку підприємства – це:
  - а) ризик-менеджмент;

- б) стратегічний менеджмент;
- в) бенчмаркінг;
- г) реінжиніринг.

**4. Основні види ризиків в антикризовому управлінні:**

- а) виробничі;
- б) фінансові;
- в) інвестиційні
- г) всі відповіді вірні

**5. Пріоритетами механізму антикризового управління є:**

- а) песимістичні установки;
- б) економія ресурсів, мотивування на антикризові заходи;
- в) вичікування зрілості кризи;
- г) правильна відповідь відсутня

**6. Фінансові ризики включають:**

- а) неякісний інвестиційний проект;
- б) неоптимальний розподіл ресурсів;
- в) збільшення відсотка оподаткування;
- г) дії конкурентів.

**7. Управління в період кризи включає:**

- а) програмно-цільові структури;
- б) стратегії, що запобігають кризовій ситуації;
- в) стабілізація нестійких ситуацій, що сталися на підприємстві;
- г) правильна відповідь відсутня.

**8. Основна мета кадрової антикризової політики:**

- а) повне оновлення кадрового складу організації;
- б) управління звільненням персоналу;
- в) збереження кадрового потенціалу системи;
- г) всі відповіді вірні.

**9. Функціонування системи – це:**

- а) придбання нової якості, що зміцнює життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється;
- б) управління, у якому поставлено певним чином передбачення;
- в) підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають її цілісність та сутнісні характеристики;
- г) силова стратегія, яка характеризується масовим випуском продукції.

**10. Проранжуйте послідовність антикризових заходів в порядку їх проведення:**

- а) результат ефективності запропонованих заходів;
- б) визначення наслідків дій, які здійснюються для подолання кризових ситуацій;
- в) визначення меж поширення кризового явища;
- г) визначення наслідків кризового явища та ступінь їх впливу на діяльність підприємства;
- д) розробка і впровадження антикризових заходів, які необхідно провести у разі виникнення кризової ситуації.

## **8. Методи навчання.**

Під час викладання курсу передбачено використання методики проблемного навчання, технології дистанційного навчання та модульно-рейтингова системи навчання.

На лекціях зосереджується увага студентів на вивченні окремих теоретичних положень та проблемних питань державного антикризового управління, розглядаються можливі варіанти їх подолання з наведенням конкретних прикладів з вітчизняної та зарубіжної практики. Надаються практичні рекомендації щодо реалізації державних механізмів антикризового управління в органах державної влади, органах місцевого самоврядування та громадських об'єднаннях. Лекційний матеріал подається у формі тестових слайдів, схем, таблиць, графіків, відео-файлів, онлайн-курсів, тренінгів.

Формування вмінь студентів за визначеними темами практичних занять відбувається у формі: колективної роботи над ситуаційним завданням; презентації результатів індивідуальної та колективної роботи з розроблення антикризової стратегії та її захисту; дискусії, дебатів, круглого столу; виконання тестових завдань під час проміжної атестації.

Самостійна полягає у самостійному опрацюванні студентами визначених тем у програмі, нормативно-правової бази, навчально-методичної, наукової літератури та інших джерел інформації дисципліни та передбачає надання відповідей на запитання для самоконтролю. Під час самостійної роботи студент працює над розробленням антикризової стратегії, здійснює підготовку публічного виступу та презентаційних матеріалів.

Обов'язковими елементами активізації навчальної роботи студентів є чіткий контроль відвідування студентами занять, заохочення навчальної активності, справедлива диференціація оцінок.

## **9. Форми контролю**

Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого вченою радою НУБіП України 27 грудня 2019 року, протокол №5, видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації. Поточний контроль у формі опитування та виконання завдань здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи. Проміжна атестація (поточний модульний контроль) проводиться у формі тестування або написання контрольної роботи після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля. Семестрова атестація проводиться у формі семестрового екзамену у письмовій (електронній) формі за екзаменаційними білетами.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

Після проведення проміжних атестацій із змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи  $R_{НР}$  (не більше 70 балів) за формулою:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} \cdot K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ} \cdot K^{(n)}_{ЗМ})}{K_{ДИС}},$$

де  $R^{(1)}_{ЗМ}, \dots, R^{(n)}_{ЗМ}$  – рейтингові оцінки змістових модулів за 100-бальною шкалою;

$n$  – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{ЗМ}, \dots, K^{(n)}_{ЗМ}$  – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{ДИС} = K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + K^{(n)}_{ЗМ}$  – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі;

Наведену формулу можна спростити, якщо прийняти  $K^{(1)}_{ЗМ} = \dots = K^{(n)}_{ЗМ}$ . Тоді вона буде мати вигляд:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ})}{n}$$

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа.

На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний. Рейтинг з додаткової роботи додається до рейтингу з навчальної і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається здобувачам вищої освіти рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня їх знань з дисципліни.

До переліку робіт, за які надаються додаткові бали здобувачу вищої освіти (максимальна кількість 20 балів) відносяться:

- отримання диплому I-го ступеню переможця студентської наукової конференції навчально-наукового інституту чи факультету (коледжу) з відповідної дисципліни;
- отримання диплому переможця (I, II чи III місце) II-го етапу Всеукраїнської студентської олімпіади з дисципліни чи спеціальності (напряму підготовки) у поточному навчальному році;
- отримання диплому (I, II чи III ступеню) переможця Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з відповідної дисципліни у поточному навчальному році;
- авторство (співавторство) у поданій заявці на винахід чи отриманому патенті України з відповідної дисципліни;
- авторство (співавторство) у виданій науковій статті з відповідної дисципліни;
- виготовлення особисто навчального стенду, макету, пристрою, приладу;

розробка комп'ютерної програми (за умови, що зазначене використовується в освітньому процесі при викладанні відповідної дисципліни).

Рейтинг штрафний не перевищує 5 балів і віднімається від рейтингу з навчальної роботи. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для здобувачів вищої освіти, які невчасно засвоїли матеріали змістових модулів, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

Підготовка і захист курсового проекту (роботи) оцінюється за 100 бальною шкалою і далі переводиться в оцінки за національною шкалою та шкалою ECTS.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти. Семестрова атестація проводиться у формах семестрового екзамену або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни. Семестровий екзамен – це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр. Семестровий залік – це форма підсумкової атестації, що полягає в оцінці засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу (виконаних ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях та під час самостійної роботи) з навчальної дисципліни за семестр.

Здобувачі вищої освіти зобов'язані складати екзамени і заліки відповідно до вимог робочого навчального плану у терміни, передбачені графіком освітнього процесу. Зміст екзаменів і заліків визначається робочими навчальними програмами дисциплін.

#### **10. Розподіл балів, які отримують студенти.**

Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 27.12.2019 р. № 1371).

<b>Рейтинг студента, бали</b>	<b>Оцінка національна за результатами складання</b>	
	<b>екзаменів</b>	<b>заліків</b>
<b>90 – 100</b>	<b>відмінно</b>	<b>зараховано</b>
<b>74-89</b>	<b>добре</b>	
<b>60-73</b>	<b>задовільно</b>	
<b>0-59</b>	<b>незадовільно</b>	<b>не зараховано</b>

Оцінка «Відмінно» виставляється студенту (слухачу), який систематично працював протягом семестру, показав під час екзамену різнобічні і глибокі знання програмного матеріалу, вмів успішно виконувати завдання, які передбачені програмою, засвоїв зміст основної та додаткової літератури, усвідомив взаємозв'язок окремих розділів дисципліни, їхнє значення для майбутньої професії, виявив творчі здібності у розумінні та використанні



навчально-програмного матеріалу, проявив здатність до самостійного оновлення і поповнення знань.

Оцінка «Добре» виставляється студенту, який виявив повне знання навчально-програмного матеріалу, успішно виконує передбачені програмою завдання, засвоїв основну літературу, що рекомендована програмою, показав достатній рівень знань з дисципліни і здатний до їх самостійного оновлення та поповнення у ході подальшого навчання та професійної діяльності.

Оцінка «Задовільно» виставляється студенту, який виявив знання основного навчально-програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання та наступної роботи за професією, справляється з виконанням завдань, передбачених програмою, допустив окремі похибки у відповідях на іспиті і при виконанні іспитових завдань, але володіє необхідними знаннями для подолання допущених похибок під керівництвом науково-педагогічного працівника.

Оцінка «Незадовільно» виставляється студенту, який не виявив достатніх знань основного навчально-програмного матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань, не може без допомоги викладача використати знання при подальшому навчанні, не спромігся оволодіти навичками самостійної роботи.

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни  $R_{\text{дис}}$  (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи  $R_{\text{НР}}$  (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{ат.}}$$

## 11. Методичне забезпечення

1. Навчально-методичний комплекс включає робочу програму, курс лекцій, презентаційні матеріали, завдання для виконання практичних робіт, питання для самопідготовки, комплект тестових завдань для проведення поточного модульного контролю, комплект екзаменаційних білетів.

2. Електронний навчальний курс «Антикризове управління»: <https://elearn.nubip.edu.ua/enrol/index.php?id=4494>

## 12. Рекомендована література

### **Основна:**

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: ЦУЛ, 2013. 504 с.
2. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 4 : Галузеве управління / [наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін.]. НАДУ. К. : Вид-во НАДУ, 2011. 648 с.
3. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2007. 288 с.
4. Карпенко О.А. Основи антикризового управління: Навч.-метод. посіб. К.: Вид-во НАДУ, 2006. 208 с.
5. Кульчій І.О., к.держ.упр., доц. кафедри держ. управління і права. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
6. Мельниченко О. А. Управління структурними зрушеннями : підручник. Х.: Оберіг, 2013. 300 с.
7. Одінцева Г. С., Мостовий Г. І., Амосов О. Ю. Державне управління і менеджмент : Навч. посіб. у табл. і схемах. ХарРІДУ УАДУ, 2002. 492 с.
8. Птахіна О.М. Антикризове управління : навчально-методичний посібник для самостійної роботи магістрів спеціальності: 074 „Публічне управління та адміністрування, спеціалізація «Територіальне управління та місцеве самоврядування» / уклад. Птахіна О.М. Старобільськ : Вид-во ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2017. 164с.
9. Скібіцька Л. І. Антикризоровий менеджмент [текст] : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 584 с.
10. Черваньов Д.М., Жилінська О.І., Петровський М.В. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
11. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник Л.: МАУП, 2006. 256 с.
12. Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Румянцев М.В. Антикризове управління: навчальний посібник. ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.
13. Юн Г.Б. Методологія антикризового управління: навчально-практ. Посібник.М.: Справа, 2004. 432 с.

### **Допоміжна:**

14. Антикризове управління: Навчальний посібник під ред. Короткова Е.М. М.: «ИНФРА-М», 2002. 432 с.
15. Бєлай С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія. Х.: Вид-во НАНГУ, 2015. 349 с.
16. Бєлай С. В. Розроблення комплексного державного механізму протидії кризовим ситуаціям за масовою участю населення. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2013. №

3 (43). С. 57-61.

17. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та складові. Становлення сучасного українського суспільства: політичні, управлінські, економічні та правові аспекти : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., 27 берез. 2015 р. : у 2 ч. Ч. 1. К.: Вид-во КНУКіМ, 2015. С. 317-320.

18. Родіонова Н.В. Антикризоровий менеджмент. М.: «ЮНІТІ», 2002. 223 с.

19. Dawn R. Gilpin; Priscilla J. Murphy Crisis Management in a Complex World. Oxford University Press, 2008.

20. Michael J., Fagel Crisis Management and Emergency Planning: Preparing for Today's Challenges. – CRC Press, 2013. 550 p.

### **13. Інформаційні ресурси:**

21. Верховна рада України: офіційний сайт. URL: <https://rada.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2021).

22. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2021).

23. Журнал «& Стратегії». URL: <http://www.strategy.com.ua/> (дата звернення 20.01.2021).

24. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/> (дата звернення 20.01.2021).

25. Навчальний портал НУБіП України: офіційний сайт. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/> (дата звернення 20.01.2021).

26. Національне агентство з питань державної служби: офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2021).

27. Національний банк України: офіційний сайт. URL: <http://www.bank.dov.ua> (дата звернення 20.01.2021).

28. Перший міжнародний портал вебінарів. URL: <http://webinary.com.ua> (дата звернення 20.01.2021).

29. Урядовий портал: офіційний сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2021).