

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки і торгівлі

СИЛАБУС
нормативного освітнього компонента

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

підготовки магістра
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право
спеціальності D7 Торгівля
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та організація
бізнесу

Силабус нормативного освітнього компонента СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ підготовки магістра з підприємництва та торгівлі, галузі знань *D Бізнес, адміністрування та право*, спеціальності *D7 Торгівля*, за освітньою програмою Підприємництво, торгівля та організація бізнесу

Розробник: Павлов К.В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і торгівлі

Гарант ОП Підприємництво, торгівля та організація бізнесу



Людмила ШОСТАК

Силабус освітнього компонента затверджено на засіданні кафедри економіки і торгівлі

протокол № 1 від 29.08.2025р.

Завідувач кафедри



Олена ПАВЛОВА

I. ОПИС ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-професійна програма, освітній рівень	Характеристика освітнього компонента
Денна/вечірня форми навчання	D Бізнес, адміністрування та право D7 Торівля Підприємництво, торівля та організація бізнесу, другий (магістерський) рівень	Нормативний
Кількість годин/кредитів ECTS 180/6		Рік навчання 1 (2025/2026 н.р.)
		Семестр 1й
		Лекції 30 годин
ІНДЗ: немає		Практичні (семінарські) 30 годин
		Самостійна робота 108 годин
		Консультації 12 годин
Форма контролю: екзамен		
Мова навчання		Українська

II. ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВИКЛАДАЧА

ПІБ: Павлов Костянтин Володимирович

Науковий ступінь: доктор економічних наук,

Вчене звання: професор

Посада: професор кафедри економіки і торгівлі

Мобільний телефон: 097-283-08-08,

E-mail: pavlov.kostiantyn@vnu.edu.ua

Електронний розклад: <http://94.130.69.82/cgi-bin/timetable.cgi?n=700>

III. ОПИС ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА

1. Анотація освітнього компонента. Освітній компонент «Антикризове управління» розроблено таким чином, щоб надати здобувачам вищої освіти необхідні знання для формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних умінь, практичних знань і навичок, що дозволяють ефективно управляти бізнесом в умовах нестабільності. Курс спрямований на розуміння природи кризових процесів, володіння навичками системної діагностики, планування та реалізації антикризових заходів. У курсі представлено як огляд теоретичних основ антикризового управління, так і особливості ведення бізнесу в умовах трансформації та адаптації до ринкових викликів.

2. Пререквізити. Для успішного засвоєння цього освітнього компонента здобувачі вищої освіти повинні мати попередні знання з ОК «Управління розвитком суб'єктів бізнесу» та «Стратегія розвитку суб'єктів бізнесу у сфері підприємництва та торгівлі». Отримані знання з «Антикризового управління» будуть застосовані під час вивчення ОК «Переддипломна практика з організації бізнесу у підприємстві та торгівлі» та при підготовці «Кваліфікаційної роботи».

3. Мета і завдання освітнього компонента. Метою освітнього компонента «Антикризове управління» є формування у майбутніх спеціалістів ключових компетентностей, здатності до абстрактного мислення, аналізу та синтезу, а також вміння застосовувати отримані знання в практичних ситуаціях.

Здобувачі навчатимуться діяти відповідально та свідомо, обирати та використовувати відповідні методи та інструментарій для обґрунтування рішень щодо функціонування підприємницьких структур в умовах високих ризиків. Це включає навички бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків та результатів діяльності з урахуванням усіх можливих криз.

4. Результати навчання (компетентності).

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі підприємництва та торгівлі або у процесі навчання, проведення досліджень та/або здійснення інновацій, що характеризуються невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності

ЗК 3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК 3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва та торгівлі.

СК 4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

Результати навчання

РН 9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької та торговельної діяльності.

РН 10. Вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких та торговельних структур за умов невизначеності та ризиків.

Soft Skills

Вивчення ОК дозволить магістрантам здобути такі Soft Skills: критичне та стратегічне мислення, креативність, інноваційність, комунікативні навички, робота в команді, презентаційні навички, публічні виступи, академічна доброчесність.

5. Структура освітнього компоненту

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Прак.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали**
Змістовий модуль 1. Теоретичні підходи до основних концепцій антикризового управління						
Тема 1. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану: інструменти та стратегії.	15	2	2	10	1	ДС, Т, О / 5
Тема 2. Діагностика фінансової кризи на підприємстві та розробка системи раннього попередження.	15	2	2	10	1	ДС, Т, О / 5
Тема 3. Оцінка ефективності антикризових програм у вітчизняній та світовій практиці.	15	2	2	10	1	ДС, Т, О / 5
Тема 4. Механізми реструктуризації підприємств як інструмент антикризового управління.	12	3	3	5	1	ДС, Т, О / 5
Тема 5. Управління ризиками в умовах глобальної економічної нестабільності.	12	3	3	5	1	ДС, Т, О / 5
Тема 6. Роль бізнес-планування в умовах кризи та інвестиційні стратегії.	21	3	3	14	1	ДС, РЗ/К, О / 5
Разом за модулем 1	90	15	15	54	6	30 балів
Змістовий модуль 2. Реалізація практичних підходів щодо антикризового управління						
Тема 7. Людський капітал в антикризовому управлінні: роль лідерства та комунікації.	14	2	2	10	-	ДС, Т, О, РЗ / 5

Тема 8. Особливості антикризового управління в малому та середньому бізнесі.	15	2	2	10	1	ДС,Т,О / 5
Тема 9. Цифрова трансформація як фактор підвищення стійкості підприємства до криз.	9	2	2	5	-	ДС,Т,О, К / 5
10. Юридичні аспекти антикризового управління: банкрутство та санація.	10	2	2	5	1	ДС,Т,О / 5
Тема 11. Оцінка вартості бізнесу в кризових умовах: методичний підхід.	15	2	2	10	1	ДС,Т,О, РЗ / 5
Тема 12. Антикризове управління ланцюгами постачання в умовах геополітичних викликів.	10	2	2	5	1	ДС,Т,О, РЗ / 5
Тема 13. Роль держави та міжнародних організацій у формуванні антикризових програм.	10	2	2	5	1	П,Т,О / 5
Тема 14. Психологічні аспекти управління персоналом у кризових ситуаціях.	7	1	1	4	1	ДС, РЗ/К,О, РЗ / 5
Разом за модулем 2	90	15	15	54	6	40 балів
Види підсумкових робіт					30 балів	
Модульна контрольна робота 1					МКР / 15 балів	
Модульна контрольна робота 2					МКР / 15 балів	
Всього годин / Балів	180	30	30	108	12	100

Форми контролю: ДС – дискусія, Т – тести, ТР – тренінг, РЗ/К – розв’язування задач/кейсів, МКР/КР – модульна контрольна робота/ контрольна робота, Р – реферат, а також аналітична записка, аналітичне есе, аналіз твору тощо.*

6. Завдання для самостійного опрацювання.

Самостійна робота – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються здобувачами освіти самостійно під методичним керівництвом викладача.

До завдань самостійної роботи, які запропоновані здобувачам освіти, віднесено:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з рекомендованою літературою.
3. Підготовка до практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, тестування.
4. Контрольна перевірка знань за питаннями для самоконтролю

В рамках самостійної роботи студентам пропонується обрати та ґрунтовно опрацювати одне з теоретичних питань на вибір, пов'язаних зі стратегіями розвитку соціального бізнесу.

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте сутність, мету та завдання антикризового управління.
2. Визначте основні види та джерела криз на підприємстві.
3. Опишіть життєвий цикл кризи: етапи та їх особливості.
4. Які суб'єкти та об'єкти є ключовими в системі антикризового управління?
5. Поясніть, чим антикризове управління відрізняється від звичайного менеджменту.
6. Оцініть роль людського фактора та лідерства в умовах кризи.
7. Назвіть основні принципи антикризового управління.
8. Які методи діагностики фінансової кризи ви знаєте?
9. Проаналізуйте моделі прогнозування банкрутства (наприклад, модель Альтмана).
10. Опишіть систему моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
11. Які індикатори свідчать про наближення кризи?

12. Розкрийте роль контролінгу в системі антикризового управління.
13. Назвіть заходи щодо усунення причин кризи на її початкових стадіях.
14. Як технології (AI, Big Data) можуть допомогти в діагностиці кризи?
15. Охарактеризуйте стратегії фінансового оздоровлення підприємства.
16. Поясніть сутність санації та реорганізації.
17. Розкрийте зміст антикризових стратегій за типом реакції (активні, пасивні).
18. Як розробляється антикризова програма? Назвіть її ключові елементи.
19. Які існують методи оптимізації витрат в умовах кризи?
20. Опишіть інструменти управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.
21. Проаналізуйте роль інновацій в антикризовому управлінні.
22. Які особливості антикризового управління в малому та середньому бізнесі?
23. Проаналізуйте антикризове управління персоналом: мотивація, комунікація, скорочення.
24. Охарактеризуйте особливості управління в умовах воєнного стану.
25. Які заходи застосовуються для управління в умовах кризи ліквідності?
26. Опишіть механізми управління в умовах кризи виробництва.
27. Проаналізуйте управління ланцюгами постачання в умовах глобальної нестабільності.
28. Як управляти репутаційними кризами?
29. Розкрийте роль держави в антикризовому управлінні економікою.
30. Назвіть основні положення законодавства України про банкрутство.
31. Проаналізуйте світовий досвід антикризового управління підприємствами.
32. Які міжнародні організації надають допомогу в умовах кризи (МВФ, Світовий банк)?
33. Опишіть особливості антикризового управління в умовах переходу до цифрової економіки.
34. Яким чином COVID-19 вплинув на розвиток антикризового управління?
35. Охарактеризуйте кейс успішного або неуспішного антикризового управління конкретним підприємством.

IV. ПОЛІТИКА ОЦІНЮВАННЯ

Політика щодо відвідувань занять: відвідування занять є обов'язковим. Здобувачі освіти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених силабусом. Пропущені заняття відпрацьовувати у визначений час згідно затвердженого графіка.

За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування, участь в наукових заходах тощо) навчання може відбуватись в цей період в онлайн формі або за індивідуальним планом за погодженням із викладачем.

Здобувач освіти повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь в освітньому процесі.

Політика щодо зарахування результатів формальної, неформальної та інформальної освіти визначається Положенням про визнання результатів, отриманих у формальній, неформальній та/або інформальній освіті у Волинському національному університеті імені Лесі Українки (<http://surl.li/qbxvmw>).

Політика щодо академічної доброчесності окреслюється Положенням про систему запобігання та виявлення академічного плагіату в науковій та навчальній діяльності здобувачів вищої освіти, докторантів, науково-педагогічних і наукових працівників Волинського національного університету імені Лесі Українки (<http://surl.li/jntduw>) та Кодексом академічної доброчесності Волинського національного університету імені Лесі Українки (<http://surl.li/aagxg>).

Політика щодо дедлайнів та перескладання: у випадку, якщо здобувач освіти не відвідував окремі аудиторні заняття (з поважних причин), на консультаціях він має право відпрацювати пропущені заняття та добрати ту кількість балів, яку було визначено на пропущені теми.

Політика щодо додаткових (бонусних) балів: здобувачам освіти можуть бути присуджено додаткові (бонусні) бали, які зараховуються як результати поточного контролю максимум 15 балів за такі види робіт: опубліковану наукову статтю у фахових виданнях України

чи рецензованих закордонних журналах – 10 балів; публікацію тез – з виступом на конференції 5 балів, без виступу – 3 бали; підготовку та участь у всеукраїнському етапі предметних олімпіад, всеукраїнському та міжнародних конкурсах студентських наукових робіт – 7 балів; перемогу у всеукраїнському етапі предметних олімпіад, всеукраїнському та міжнародних конкурсах студентських наукових робіт – 15 балів; подачу проектних заявок на участь в студентських програмах обміну, стипендійних програмах, літніх та зимових школах тощо – 7 балів.

V. ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

Порядок організації поточного та підсумкового контролю знань здобувачів освіти регламентується Положенням про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів освіти Волинського національного університету імені Лесі Українки (<https://surli.cc/fgmabz>).

Максимальна кількість балів, яку може набрати здобувач освіти за поточну навчальну діяльність з ОК, становить 70 балів. Протягом поточної роботи здобувач освіти має набрати не менше 35 балів (як допуск до складання іспиту). Для отримання допуску здобувач освіти має відпрацювати практичні або лабораторні роботи до дати іспиту під час основної сесії. Оцінки за відпрацьовані роботи викладач виставляє в електронний журнал успішності поруч або замість «н». У випадку, якщо здобувач освіти отримав менше, ніж 35 балів, він не може бути допущеним до екзамену і повинен бути відрхований за академічну неуспішність. Підсумкова семестрова оцінка у випадку складання іспиту визначається як сума поточної семестрової (70 балів) та екзаменаційної (30 балів) оцінок. Отримана оцінка заноситься до електронного журналу успішності та індивідуального навчального плану студента. Під час складання екзамену здобувач може отримати від 0 до 30 балів.

Підсумкова семестрова оцінка виставляється без складання іспиту, якщо здобувач освіти успішно виконав усі завдання, передбачені силабусом освітнього компоненту, і набрав при цьому 75 балів і більше. Така оцінка виставляється у день проведення екзамену за умови обов'язкової присутності здобувача освіти. У разі незадовільної підсумкової семестрової оцінки, або за бажання підвищити рейтинг, здобувач освіти складає екзамен (30 балів), а його результат за модульні контрольні роботи анулюється.

Екзаменаційна оцінка визначається в балах від 0 до 30 балів за результатами виконання екзаменаційних завдань, які вміщують 2 теоретичних питання, кожне з яких оцінюється в 5 балів та 1 практичне завдання у вигляді ситуації (задачі, кейсу), яке оцінюється в 20 балів.

Терміни проведення підсумкового семестрового контролю встановлюються графіком освітнього процесу.

Перелік питань на екзамен

1. Розкрийте сутність, мету та завдання антикризового управління.
2. Визначте основні причини та чинники виникнення економічної кризи на підприємстві.
3. Охарактеризуйте основні етапи життєвого циклу кризи.
4. Назвіть та охарактеризуйте види криз за різними ознаками.
5. Поясніть відмінності між антикризовим управлінням і звичайним менеджментом.
6. Опишіть суб'єкти та об'єкти антикризового управління.
7. Розкрийте зміст основних принципів антикризового управління.
8. Охарактеризуйте діагностику кризи як початковий етап антикризового управління.
9. Опишіть систему раннього попередження кризи на підприємстві.
10. Проаналізуйте методи та моделі прогнозування банкрутства.
11. Назвіть фінансові та нефінансові індикатори кризи.
12. Розкрийте роль фінансового аналізу в діагностиці кризи.
13. Охарактеризуйте зміст антикризової стратегії підприємства.
14. Назвіть та опишіть види антикризових стратегій.
15. Розкрийте зміст планування антикризових заходів.
16. Поясніть сутність санації як ключового інструменту антикризового управління.
17. Охарактеризуйте процедури реорганізації та реструктуризації підприємства.
18. Які заходи застосовуються для управління в умовах кризи ліквідності?

19. Розкрийте зміст антикризового управління грошовими потоками.
20. Охарактеризуйте антикризове управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.
21. Поясніть роль інвестиційної політики в подоланні кризи.
22. Назвіть методи оптимізації витрат в умовах кризи.
23. Охарактеризуйте антикризове управління персоналом.
24. Розкрийте зміст мотивації персоналу в умовах кризи.
25. Поясніть роль комунікацій в антикризовому управлінні.
26. Назвіть основні положення законодавства України про банкрутство.
27. Опишіть роль та функції арбітражного керуючого.
28. Розкрийте зміст процедур банкрутства: розпорядження майном, мирова угода, санація, ліквідація.
29. Охарактеризуйте особливості антикризового управління в малому та середньому бізнесі.
30. Поясніть роль держави в антикризовому управлінні національною економікою.
31. Розкрийте сутність антикризового управління в умовах воєнного стану.
32. Охарактеризуйте особливості управління в умовах глобальної економічної нестабільності.
33. Назвіть основні напрямки антикризового управління в ланцюгах постачання.
34. Розкрийте зміст управління репутаційними кризами.
35. Опишіть особливості антикризового управління інноваційними підприємствами.
36. Які ризики необхідно враховувати в антикризовому управлінні?
37. Розкрийте зміст фінансового моніторингу в системі управління ризиками.
38. Охарактеризуйте світовий досвід антикризового управління.
39. Поясніть роль антикризового планування в діяльності підприємства.
40. Назвіть основні джерела фінансування антикризових заходів.
41. Розкрийте зміст управління витратами на персонал в умовах кризи.
42. Опишіть особливості антикризового маркетингу.
43. Поясніть, як антикризові заходи впливають на конкурентоспроможність підприємства.
44. Охарактеризуйте роль інформаційних технологій в антикризовому управлінні.
45. Розкрийте зміст бізнес-планування в умовах кризи.
46. Назвіть показники ефективності антикризових заходів.
47. Поясніть сутність та значення антикризової стратегії "згорання бізнесу".
48. Охарактеризуйте роль стратегії диверсифікації в подоланні кризи.
49. Розкрийте психологічні аспекти управління колективом у кризових ситуаціях.
50. Поясніть, чому антикризове управління є безперервним процесом.

VI. ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Оцінка в балах	Лінгвістична оцінка	Оцінка за шкалою ECTS	
		оцінка	пояснення
90–100	Відмінно	A	відмінне виконання
82–89	Дуже добре	B	вище середнього рівня
75–81	Добре	C	загалом хороша робота
67–74	Задовільно	D	непогано
60–66	Достатньо	E	виконання відповідає мінімальним критеріям
0–59	Незадовільно	Fx	Необхідне перескладання

Критерії оцінювання результатів навчання:

90-100 балів (відмінно): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента в повному обсязі, у встановлені терміни й повно виконав завдання поточного оцінювання; відповіді правильні, обґрунтовані, логічні, містять аналіз і систематизацію, зроблені аргументовані висновки та прослідковується активність здобувача працює протягом усього курсу.

82–89 балів (дуже добре): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на поглибленому рівні; виконав більшу частину завдань поточного оцінювання; відповіді здебільшого правильні, усі передбачені силабусом навчальні завдання виконані, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані.

75-81 балів (добре): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на підвищеному рівні, може усвідомлено застосовувати знання та вміння для висвітлення суті питання; усі передбачені завдання виконані; деякі практичні навички роботи з освоєним матеріалом сформовані недостатньо.

67-74 балів (задовільно): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на середньому рівні, теоретичний зміст курсу освоєний частково, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених силабусом завдань виконано.

60-66 балів (достатньо): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на прийнятному рівні, теоретичний зміст курсу освоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, багато передбачених силабусом завдань не виконані або виконані із значною кількістю помилок.

1-59 балів (незадовільно): здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на елементарному рівні, теоретичний зміст курсу не освоєний, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених силабусом завдань не виконано або містять грубі помилки.

VII. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

1. Азарова А. О. Антикризове управління підприємством: теорія і практика : монографія. Київ : Ліра-К, 2018. 320 с.
2. Бланк І. А. Управління фінансовою стабілізацією підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2016. 416 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 504 с.
4. Герасименко В. Г. Антикризове управління: сутність, методи, інструменти : монографія. Одеса : Атлант, 2015. 245 с.
5. Гнатюк В. М. Ефективність антикризового управління на промислових підприємствах : монографія. Львів : Магнолія, 2019. 280 с.
6. Данілов О. Д. Криза і підприємство: діагностика та механізми антикризового управління. Харків : НВФ "Студцентр", 2017. 312 с.
7. Ілляшенко С. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 324 с.
8. Ковальчук С. В. Антикризове управління в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Економічний вісник*. 2022. № 10. С. 45–56.
9. Колісник М. О. Діагностика фінансової кризи: моделі та практичне застосування. *Фінанси України*. 2018. № 9. С. 87–99.
10. Крамаренко В. І. Управління фінансовою кризою підприємства : навч. посіб. Київ : Наукова думка, 2014. 235 с.
11. Кучеренко Т. Ю. Антикризове управління: методологія та практика : монографія. Дніпро : ДНУ, 2017. 301 с.
12. Пономаренко В. С. Управління ризиками в системі антикризового управління. *Менеджмент та підприємництво*. 2020. № 1. С. 23–34.

13. Сохацька О. М. Антикризове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Тернопіль : Економічна думка, 2016. 278 с.

14. Устенко О. А. Кризове управління в умовах нестабільності : монографія. Київ : Видавництво АДЕФ-Україна, 2019. 384 с.

Інформаційні ресурси

1. Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
2. Бібліотека ім. В.Г. Короленко. URL: <http://korolenko.kharkov.com/>
3. Нормативно-правова база України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>
4. Державний служба статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки.
URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>
6. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>.