

## СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»



<b>Рівень освіти</b>	Перший (бакалаврський)
<b>Спеціальність</b>	281 Публічне управління та адміністрування
<b>Освітня програма</b>	Публічне управління та адміністрування
<b>Тривалість викладання</b>	4-й семестр (7, 8 чверть)
<b>Кількість кредитів</b>	4 кредити ЄКТС (120 годин)
<b>Заняття:</b>	
лекції:	1 година на тиждень
практичні:	2 години на тиждень
<b>Мова викладання</b>	українська

Сторінка курсу в СДО НТУ «ДП»: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=7900>  
Кафедра, що викладає: Державного управління і місцевого самоврядування

Консультації: за окремим розкладом, погодженим зі здобувачами вищої освіти  
Онлайн-консультації: Lashchenko.O.V@nmu.one



**Викладач:**

**Лашченко Оксана Василівна**

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри

**Персональна сторінка:**

<https://palsg.nmu.org.ua/ua/kafedra/teachers/Lashenko/Lashenko.php>

**E-mail:** Lashchenko.O.V@nmu.one

### 1. Анотація до курсу

В авангарді процесів реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, або децентралізації, яка передбачає створення умов для формування ефективної, відповідальної місцевої влади, здатної забезпечити комфортне та безпечне середовище для проживання людей по всій території України стоїть ряд гострих проблем та негативних тенденцій серед яких: відсутність чіткої програми та механізмів об'єднання територіальних громад, не обґрунтованість стратегічного планування розвитку територій, низький рівень забезпечення висококваліфікованими кадрами та відсутністю у них належного управлінського досвіду, нераціонального розподілу бюджетних коштів тощо. Такий багатогранний спектр гострих проблем сприяє виникненню кризових ситуацій і явищ які негативно впливають на життя громади і вимагають використовувати антикризові підходи у

діяльності органів публічного управління. Адже, в умовах кризових ситуацій особливо актуально стоїть питання підвищення ефективності та компетентності управлінської діяльності органів публічного управління, яка у таких умовах, з одного боку, дає змогу впливати на розвиток окремих кризових процесів, а з іншого – забезпечить досягнення стійкого розвитку та цілей територіальної громади..

## **2. Мета та завдання курсу**

**Мета дисципліни** – формування у здобувачів вищої освіти комплексу компетентностей у сфері антикризового управління, у т. ч. засвоєння знань щодо теорії, правових основ, принципів, цінностей методів, технологій антикризового управління з урахуванням захисту національних інтересів, необхідності забезпечення сталого розвитку та подолання кризи. Вивчення дисципліни передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних управлінських знань у здобувачів вищої освіти.

### **Завдання курсу:**

- ознайомити здобувачів вищої освіти з сутністю, особливостями, теоретичними та методологічними засадами антикризового управління, розглянути сучасні теоретичні та практичні підходи до регулювання кризових явищ;
- навчити аналізувати правову базу та основні методики антикризового державного регулювання;
- ознайомити з принципами ефективності антикризового управління;
- ознайомити із механізмом антикризового управління;
- засвоїти загальну схему процесу управління в кризовій ситуації;
- навчити виявляти та обґрунтовувати сучасні пріоритети антикризового управління української економіки.

## **3. Результати навчання:**

- вивчити основні поняття, теоретичні підходи до розгляду антикризового управління, розглянути сучасні теоретичні та практичні підходи до регулювання кризових явищ;
- оцінювати чинну правову базу та основні методики антикризового державного регулювання;
- інтегрувати теоретичні знання та практичний досвід антикризового управління, розуміти зв'язок між тенденціями сталого розвитку та конкретними завданнями у сфері антикризового управління;
- обґрунтовувати механізми антикризового управління, обирати ефективні методи їх вирішення, передбачати наслідки на основі знань суб'єктів та об'єктів, методів, форм та технологій антикризового управління;
- розглядати та обґрунтовувати сучасні пріоритети антикризового управління української економіки.

#### 4. Структура курсу

Тема 1. Антикризове управління в публічній сфері

1.1. Сутність і зміст понять “криза” і “антикризовий стан”

1.2. Причини криз. Наслідки криз. Класифікація кризових явищ

1.3. Правова база та основні методики антикризового державного регулювання

1.4. Стратегії в антикризовому управлінні

Тема 2. Можливості та проблематика антикризового управління

2.1. Зміст та можливості антикризового управління

2.2. Необхідність і проблематика антикризового управління

2.3. Сутність та особливості антикризового управління підприємством, установою, організацією

2.4. Принципи ефективності антикризового управління

Тема 3. Основні фактори антикризового управління

3.1. Загальні принципи управління та вибір стратегічних напрямів виходу з кризи.

3.2. Інноваційна стратегія антикризового розвитку

3.3. Роль людського фактору в антикризовому управлінні

3.4. Механізм антикризового управління

Тема 4. Технології здійснення антикризового управління

4.1. Організаційно-економічні передумови антикризового управління

4.2. Основні поняття технології антикризового управління

4.3. Загальна схема процесу управління в кризовій ситуації

4.4. Схема розробки та прийняття управлінських рішень

Тема 5. Сучасні пріоритети антикризового управління української економіки

5.1. Соціально-орієнтований інклюзивний розвиток в антикризовому управлінні національною економікою

5.2. Модернізація управління національною економікою в контексті забезпечення якості життя

5.3. Соціальні аспекти економічного розвитку як домінанта макроекономічної стабілізації

5.4. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби

#### ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

1. Аналіз основних переваг проєктного підходу для реалізації антикризового управління в публічній сфері

2. Участь держави в антикризовому управлінні

3. Визначення особливостей людського фактору в антикризовому управлінні

4. Визначення особливостей розробки та прийняття управлінських рішень (області, районі, територіальній громаді)

5. Управління ризиками розвитку вищої освіти в Україні

**Індивідуальне завдання «Підготовка проєкту антикризових заходів органу публічного управління»** полягає у розробленні та захисті здобувачами вищої освіти проєкту місцевого або регіонального розвитку. Вітається робота в команді (5-7 осіб).

**Форма проведення:** розроблення, презентація та захист (відповіді на запитання, дискусія) командного / індивідуального завдання перед аудиторією (бажано використовувати MS PowerPoint).

**Зміст індивідуального завдання:** На прикладі окремої території (територіальної громади, району, області), розробити концепцію проєкту на задану тему, результатом

реалізації якого буде позитивний соціальний/економічний ефект, а також позитивні соціально-економічні наслідки для певної громади (району, області) для подолання кризової ситуації. Для представлення результатів виконання завдання необхідно заповнити відповідний шаблон, який розміщено у застосунку Teams MS Office та на дистанційній платформі Moodle.

## 5. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

На лекційних заняттях рекомендується мати з собою гаджети зі стільниковим інтернетом. Активованій аккаунт університетської пошти (student.i.p@nmu.one) на Microsoft Office365.

## 6. Система оцінювання та вимоги

**6.1.** Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90 – 100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

**6.2.** Здобувачі вищої освіти можуть отримати **підсумкову оцінку** з навчальної дисципліни на підставі поточного оцінювання знань за умови, якщо набрана кількість балів з поточного тестування та самостійної роботи складатиме не менше 60 балів.

Поточна успішність складається з оцінок за роботу на практичних заняттях (загальна кількість балів за практичні заняття становить **60 балів**, практичні заняття за кожною темою максимально оцінюються в 12 балів) та за виконання індивідуального завдання, максимальна оцінка за яке становить **40 балів**.

Отримані бали за практичні заняття та індивідуальне завдання додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

<b>Підсумкове оцінювання (якщо здобувач вищої освіти набрав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку)</b>	Диференційований залік відбувається у письмовій формі, білети складаються з <b>20 тестових завдань</b> із чотирма варіантами відповідей, одна правильна відповідь оцінюється в 2 бал ( <b>разом 40 балів</b> ) та <b>12 тестових завдань</b> з практичної частини, кожне з запитань оцінюється максимум у 5 балів ( <b>разом 60 балів</b> ). Максимальна кількість балів за екзамен: 100
<b>Практичні заняття</b>	Практичні завдання, де відпрацьовуються навички індивідуальної та командної роботи. Максимально оцінюються у 60 балів (практичні заняття за кожною темою максимально оцінюються в 12 балів).
<b>Індивідуальне завдання</b>	Охоплює матеріали лекційного курсу, оцінюються у 40 балів.

### **6.3. Критерії оцінювання практичних занять (практичні завдання):**

**практичні завдання: 12 балів:** отримано аргументовану відповідь, яка демонструє знання предмету завдання та вміння аргументованого викладення результатів аналізу, розуміння можливостей застосування знань в практичній діяльності; **10 балів:** отримано відповідь, яка демонструє знання предмету завдання та вміння аргументованого викладення результатів аналізу, виявляє складнощі в розкритті можливостей застосування знань в практичній діяльності; **8 балів:** отримано відповідь, яка демонструє знання предмету завдання, виявляє неналежний рівень викладення результатів аналізу та розкриття можливостей застосування знань в практичній діяльності; **6 балів:** отримано відповідь, яка демонструє знання предмету завдання в цілому, невміння аргументованого викладення результатів аналізу та розуміння можливостей застосування знань в практичній діяльності; **4 бали:** отримано відповідь, яка демонструє розуміння предмету завдання в цілому, однак виявляє відсутність аргументованого представлення результатів аналізу та нерозуміння можливостей застосування знань в практичній діяльності; **2 бали:** наявність відповіді, яка не відповідає змісту завдання, містить суттєві помилки.

**6.4. Критерії оцінювання індивідуального завдання:** індивідуальне завдання передбачає розробку та захист проєкту місцевого або регіонального розвитку «Підготовка проєкту антикризових заходів органу публічного управління», максимальна оцінка за виконання індивідуального завдання становить 40 балів, причому: **40 балів** – повно розкрито усі чотири питання, наведено приклади з додаткової літератури та джерел; **30 балів** – розкрито усі чотири питання з незначними неточностями, наведено приклад з додаткової літератури та джерел; **20 балів** – розкрито не всі питання, відсутні приклади з додаткової літератури та джерел; **10 балів** – наявність текстової відповіді, яка не розкриває сутність предмета запитання, відсутні приклади з додаткової літератури та джерел.

### **6.5. Критерії підсумкового оцінювання (якщо здобувач вищої освіти набрав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку):**

У випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться **підсумкове оцінювання (диференційований залік)** під час сесії. **Залік** проводиться у вигляді комплексної контрольної роботи, яка включає запитання з теоретичної та практичної частини курсу. Білет складається з **60 тестових завдань** із чотирма варіантами відповідей, одна правильна відповідь оцінюється в 1 бал (**разом 60 балів**) та **10 тестових завдань** з практичної частини, кожне з запитань оцінюється максимум у 4 бали (**разом 40 балів**), причому:

- 4 бали – відповідність еталону;
- 3 бали – відповідність еталону з незначними помилками;
- 2 бали – часткова відповідність еталону, питання повністю не розкриті;
- 1 бал – невідповідність еталону, але відповідність темі запитання;
- 0 балів – відповідь не наведена або не відноситься до теми запитання.

Отримані бали за відкриті та закриті тести додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за підсумковою роботою здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

## **7. Політика курсу**

## **7.1. Політика щодо академічної доброчесності**

Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів) що можуть використовуватися в освітньому процесі. Політика щодо академічної доброчесності регламентується положенням «Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка»»: [https://old.nmu.org.ua/ua/content/activity/us\\_documents/Положення\\_запобіг\\_виявл\\_плагіат-2025.pdf](https://old.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/Положення_запобіг_виявл_плагіат-2025.pdf).

Політика щодо використання штучного інтелекту під час опанування курсу регламентується відповідними нормами «Політики щодо використання штучного інтелекту в діяльності Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»»:

[https://old.nmu.org.ua/ua/content/activity/us\\_documents/Політика\\_ШІ\\_2025.pdf](https://old.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/Політика_ШІ_2025.pdf).

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.

## **7.2. Комунікаційна політика**

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка один раз на тиждень (щонеділі) поштової скриньки НТУ на Офіс365, відвідування групи дисципліни у Microsoft Teams, перегляд новин на Телеграм-каналі.

Протягом тижнів самостійної роботи обов'язком здобувача вищої освіти є робота у рамках дисципліни у застосунку Microsoft Teams та з дистанційним курсом «Основи соціальної роботи» ([www.do.nmu.org.ua](http://www.do.nmu.org.ua)).

Усі письмові запитання до викладача стосовно дисципліни мають надсилатися на університетську електронну пошту або до групи у Microsoft Teams.

## **7.3. Політика щодо перекладання**

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перекладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

## **7.4. Відвідування занять**

З 24.02.2022 реалізація освітньої діяльності відбувається в умовах правового режиму воєнного стану. Наявна низка небезпек: повітряні тривоги, ризики припинення енергозабезпечення, мобільного та Інтернет-зв'язку. Згідно з наказами по університету у 2024-2025 навчальному році освітня діяльність здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання здійснюється з використанням дистанційних технологій через синхронні та асинхронні комунікації.

Відвідування онлайн лекцій та практичних занять реалізується через приєднання до «наради» в «команді» Microsoft Teams. Під час повітряної тривоги заняття

перериваються і продовжуються лише за умов перебування учасників освітнього процесу у захищених приміщеннях. Викладачем (за технічної та безпекової можливості) здійснюється запис заняття для підтримки асинхронного формату навчання.

У випадках відсутності енергозабезпечення, мобільного та Інтернет-зв'язку викладачем забезпечується асинхронний формат навчання та комунікація зі здобувачами за допомогою каналів зв'язку, що функціонують.

Про причини неможливості взяти участь в онлайн заняттях, ускладненні доступу до матеріалів на дистанційних платформах НТУ «ДП» тощо здобувач вищої освіти має повідомити викладача в особистих повідомленнях чатів Microsoft Teams, або листом на корпоративну е-пошту НТУ «ДП», або через старосту чи представника адміністрації інституту.

#### **7.5. Політика щодо оскарження оцінювання**

Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

#### **7.6. Бонуси**

Здобувачі вищої освіти, які регулярно відвідували лекції (мають не більше двох пропусків без поважних причин) отримують додатково 2 бали до результатів оцінювання до підсумкової оцінки.

#### **7.7. Зарахування результатів навчання, які отримані у неформальній освіті**

Здійснюється відповідно до «Положення про визнання в Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» результатів навчання, набутих у неформальній та/або інформальній освіті» <http://surl.li/zopmhq>.

#### **7.8. Участь в анкетуванні**

Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачам вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (MS Forms). Посилання на форму буде розміщено у Teams курсу. Заповнення анкет є важливою складовою вашої навчальної активності, що дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати ваші пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни.

## **8. Рекомендовані джерела інформації**

### **Основні**

1. Адміністративний менеджмент в Україні: кол. авт. за заг. ред. В.М. Ємельянова, О.Н. Євтушенка. – Ємельянова Т.В., 2021.-281с.
2. Антикризовий менеджмент у державному управлінні / за ред. канд. Купчак М. Я. Київ : Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, 2021. 320с.
3. Богданець А. Технології антикризового управління в діяльності організації URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39964/1/42.pdf>
4. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. 1 (59). С. 63–71.

5. Довженко В. А., Русак О. П., Золотницька Ю. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 79–84.
6. Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ*. 2021. № 1 (76). С. 153–161.
7. Лащенко О.В. Кравцов О. В., Кравцова Т. В.. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 3. С. 64-72.
8. Лікарчук Н.В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 256–261
9. Ляшевська О. І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 72–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-07>
10. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки тран-спорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82. 2.
11. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
12. Юрик Н., Гарматюк О. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391/2/monograph\\_PU\\_2020\\_TNTU\\_Yuryk\\_N-Investigation\\_of\\_anti\\_crisis\\_255-267.Pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391/2/monograph_PU_2020_TNTU_Yuryk_N-Investigation_of_anti_crisis_255-267.Pdf)

#### Додаткові

1. Вовк Н. П. Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. 1 (59). С. 63-71
2. Дурман М.О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ* 2021. № 1(76). С. 153-161
3. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
4. Коритько Т.Ю. Основні принципи та процедури антикризового управління на рівні місцевих бюджетів URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/39663>
5. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3 тє вид., перероб. та доп. Київ : Кондор, 2020. 396 с
6. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
7. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства* : зб. наук.пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.
8. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – Київ. Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
9. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>
10. Чикаренко І. А. Принципи та модель реалізації системи антикризового управління на муніципальному рівні URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_04\(11\)/11ciaumr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11ciaumr.pdf)

11. Юрик Н, Гарматюк О. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391/2/monograph\\_PU\\_2020\\_TNTU\\_Yuryk\\_N-Investigation\\_of\\_anti\\_crisis\\_255-267.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391/2/monograph_PU_2020_TNTU_Yuryk_N-Investigation_of_anti_crisis_255-267.pdf)

### **Інформаційні ресурси**

1. Верховна Рада України: офіційний веб-портал. URL: <http://rada.gov.ua/>
2. Президент України: офіційне Інтернет-представництво. URL: <http://www.president.gov.ua/>
3. Головний правовий портал України. URL: <http://www.ligazakon.ua/>
4. Кабінет Міністрів України: офіційний веб-портал. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
5. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний веб-портал. URL: <http://www.nads.gov.ua>.
6. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
7. Національна історична бібліотека України. URL: <https://nibu.kyiv.ua/>
8. Центр політико-правових реформ. URL: <http://www.pravo.org.ua/>
9. Public service Europe. URL: <http://www.publicserviceeurope.com/>
10. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». URL: <https://ird.gov.ua/>
11. Інститут регіонального розвитку. URL: <https://www.institute.lviv.ua/index.php/uk/proect>
12. Портал управління знаннями. Освітня платформа у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>