МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова

Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту

**ЗАТВЕРДЖЕНО**
Проректор з науково-педагогічної роботи
_____ Сергій СЛОБОДЯН

***РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ***
***Program of the Discipline***

# *КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ*
# *CRISIS MANAGEMENT*

*рівень вищої освіти* – перший (бакалаврський)

*тип дисципліни* – вибіркова

*мова(и) викладання* – українська

Миколаїв – 2024

Розробник:
Викладач кафедри менеджменту,
PhD в галузі менеджмент Дарія Арчибісова

Проєкт робочої програми навчальної дисципліни «Кризовий менеджмент» розглянуто на засіданні кафедри менеджменту
Протокол № 6 від « 3 » 01 2024 р.
Завідувач кафедри менеджменту
кандидат економічних наук, доцент Ігор СІРЕНКО

Проєкт робочої програми навчальної дисципліни «Кризовий менеджмент» розглянуто Методичною радою факультету економіки моря
Протокол № 4 від « 5 » 01 2024 р.
В.о. декана факультету економіки моря,
кандидат економічних наук, доцент Вячеслав ІВАТА

Проєкт робочої програми навчальної дисципліни «Кризовий менеджмент» погоджено з навчальним відділом
Начальник навчального відділу
кандидат технічних наук, доцент Андрій ЛАБАРТКАВА

Робоча програма навчальної дисципліни «Кризовий менеджмент» затверджена Навчально-методичною радою НУК
Протокол № 1 від « 21 » 02 2024 р.
Голова НМР НУК
кандидат технічних наук, доцент Сергій СЛОБОДЯН

© НУК, 2024
© Арчибісова Д.С., 2024

**ЗМІСТ**

ВСТУП ..... 4
1. Опис навчальної дисципліни ..... 5
2. Мета та завдання навчальної дисципліни ..... 6
3. Передумови для вивчення дисципліни ..... 6
4. Очікувані результати навчання ..... 6
5. Програма навчальної дисципліни ..... 6
6. Методи навчання, засоби діагностики результатів навчання та методи їх демонстрування ..... 10
7. Форми поточного та підсумкового контролю ..... 11
8. Критерії оцінювання результатів навчання ..... 13
9. Засоби навчання ..... 13
10. Рекомендовані джерела інформації ..... 13

# ВСТУП

## Анотація

Представлена дисципліна «Кризовий менеджмент» передбачає вивчення можливих кризових явищ, які виникають на підприємстві, управління ними, знаходити причини їх виникнення, приймати оптимальні стратегічні рішення у сфері ризик-менеджменту, діагностувати та оцінювати кризові ситуації. Особлива увага приділяється здобуттю практичних навиків розробки та реалізації заходів попередження виникнення криз. Розглядаються технології прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та підвищених ризиків. Отримані знання методів оцінки та попередження криз дають змогу оцінити рівень конкретного виду ризику за певним напрямом підприємницької діяльності та визначити конкретні шляхи його зниження.

Курс спрямований на формування у студентів сучасного та високого рівня знань управління кризовими явищами, оволодіння практичним інструментарієм застосування прийомів і методів зниження впливу зовнішніх криз, навички виявлення та усунення “слабких” місць в господарській діяльності, а також вміння мінімізувати вплив ризиків на підприємницьку діяльність.

**Ключові слова**: криза, ризик, кризис-менеджмент, антикризове управління, криза підприємства, фінансова стійкість, стратегія антикризового управління.

## Abstract

The presented discipline involves the study of possible crisis phenomena that occur at the enterprise, their management, finding the causes of their occurrence, making optimal strategic decisions in the field of risk management, diagnosing and evaluating crisis situations. Special attention is paid to the acquisition of practical skills in the development and implementation of crisis prevention measures. Technologies for making management decisions in conditions of uncertainty and increased risks are considered. The acquired knowledge of crisis assessment and prevention methods makes it possible to assess the level of a specific type of risk in a certain direction of business activity and to determine specific ways of reducing it.

The course is aimed at forming in students a modern and high-level knowledge of crisis management, mastering the practical toolkit of applying techniques and methods to reduce the impact of external crises, the ability to identify and eliminate "weak" areas in economic activity, as well as the ability to minimize the impact of risks on business activity.

**Key words:** crisis, risk, crisis management, anti-crisis management, enterprise crisis, financial stability, anti-crisis management strategy.

## 1. Опис навчальної дисципліни

<table>
<tr><td rowspan="2">Найменування показників</td><td rowspan="2">Галузь знань, спеціальність (освітня програма), освітній рівень</td><td colspan="2">Характеристика навчальної дисципліни</td></tr>
<tr><td>денна форма навчання</td><td>заочна форма навчання</td></tr>
<tr><td>Кількість кредитів – 5</td><td rowspan="10">Галузь знань:<br>Всі<br><br>Спеціальність:<br>всі<br><br>Освітня програма:<br>всі</td><td colspan="2">Вибіркова</td></tr>
<tr><td>Модулів – 1</td><td colspan="2">Рік підготовки:</td></tr>
<tr><td>Змістових модулів – 1</td><td rowspan="2">3-й</td><td rowspan="2">3-й</td></tr>
<tr><td>Електронний адрес РПНД<br>на сайті Університету</td></tr>
<tr><td>Індивідуальне науково-дослідне завдання: «Створення антикризової стратегії на підприємстві»</td><td colspan="2">Семестр</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Загальна кількість годин – 150</td><td>5-й</td><td>5-й</td></tr>
<tr><td colspan="2">Лекції</td></tr>
<tr><td rowspan="10">Тижневих годин для денної форми навчання:<br>аудиторних – 4;<br>самостійної роботи студента – 6</td><td rowspan="10">Освітній рівень:<br>перший (бакалаврський)</td><td>30 год.</td><td>6 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Практичні, семінарські</td></tr>
<tr><td>30 год.</td><td>6 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Лабораторні</td></tr>
<tr><td>–</td><td>–</td></tr>
<tr><td colspan="2">Самостійна робота</td></tr>
<tr><td>90 год.</td><td>138 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Вид контролю:<br>залік</td></tr>
<tr><td colspan="2">Форма контролю:<br>комбінована</td></tr>
</table>

## 2. Мета вивчення навчальної дисципліни

**Мета** курсу «Кризовий менеджмент» - засвоєння знань, навичок та інструментів, які дозволять їм ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечити стабільність та успішність організації в умовах невизначеності та негативних впливів. Вивчення передбачає отримання знань щодо ефективного управління кризовими ситуаціями, які можуть виникнути у різних організаціях і сферах діяльності. Розуміння природи кризових явищ, їх впливу на організацію, а також розвиток навичок та стратегій для ефективного вирішення та управління кризовими ситуаціями є важливими складовими засвоєння знань.

## 3. Передумови для вивчення дисципліни

Передумов для вивчення дисципліни немає.

## 4. Очікувані результати навчання

Вивчення дисципліни "Кризовий менеджмент" передбачає формування та розвиток у студентів таких ключових компетенцій: знання основних принципів і методів управління кризовими ситуаціями, розуміння механізмів виникнення кризових явищ в організаціях та економіці в цілому, а також уміння ефективно аналізувати, прогнозувати та мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій для забезпечення стабільності та розвитку організації. Студенти також здобудуть навички прийняття обґрунтованих рішень у умовах невизначеності та стресу, а також управління змінами в кризовий період.

## 5. Програма навчальної дисципліни

*Змістовий модуль 1.* Теоретичні основи кризового менеджменту

Тема 1. Визначення кризового стану підприємства як об'єкта управління [1, с. 10-20], [2, с. 24-26], [3, с. 14-17]

Тема 2. Зміст та функції антикризового управління [2, с. 30].

Тема 3. Особливості антикризового менеджменту в країнах з розвинутою ринковою економікою [1, с. 56-80].

Тема 4. Економічні ризики та економічна безпека підприємства [2, с. 287-295].

Тема 5. Симптоми, причини та механізми формування локальної кризи підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів [3, с. 145-150].

Тема 6. Сутність та місце виробничо-технологічної кризи у ланцюгу кризових явищ на підприємстві [2, с. 128-145].

Тема 7. Нейтралізація кризових явищ [4, с. 257-260].

## Тематичний план навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем | Кількість годин | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | денна форма | | | | | заочна форма | | | | |
| | усього | у тому числі | | | | усього | у тому числі | | | |
| | | л | п | лаб | с.р. | | л | п | лаб | с.р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| *Модуль 1* | | | | | | | | | | |
| *Змістовий модуль 1.* | | | | | | | | | | |
| Тема 1. Визначення кризового стану підприємства як об'єкта управління | 22 | 4 | 6 | - | 12 | 22 | 1 | 1 | - | 20 |
| Тема 2. Зміст та функції антикризового управління. | 22 | 4 | 6 | - | 12 | 20 | | | - | 20 |
| Тема 3. Особливості антикризового менеджменту в країнах з розвинутою ринковою економікою. | 22 | 4 | 4 | - | 14 | 22 | 1 | 1 | - | 20 |
| Тема 4. Економічні ризики та економічна безпека підприємства | 20 | 4 | 4 | - | 12 | 22 | 1 | 1 | - | 20 |
| Тема 5. Симптоми, причини та механізми формування локальної кризи підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. | 24 | 4 | 4 | - | 14 | 22 | 1 | 1 | - | 20 |
| Тема 6. Сутність та місце виробничо-технологічної кризи у ланцюгу кризових явищ на підприємстві. | 22 | 4 | 4 | - | 14 | 22 | 1 | 1 | - | 20 |
| Тема 7. Нейтралізація кризових явищ | 18 | 2 | 4 | - | 12 | 20 | 1 | 1 | - | 18 |
| **Разом за курсом** | **150** | **30** | **30** | **0** | **90** | **150** | **6** | **6** | **0** | **138** |

## Теми практичних занять

| № з/п | Назва теми | Кількість годин | |
|---|---|---|---|
| | | Денна форма | Заочна форма |
| 1 | Характеристика криз та розподіл їх за типами кризових явищ. | 4 | 1 |
| 2 | Сутність і класифікація методів антикризового управління. | 4 | 1 |
| 3 | Шляхи підвищення ефективності управління ризиком на підприємстві. | 4 | 1 |
| 4 | Діагностика кризових ситуацій в процесі управління. | 4 | |
| 5 | Розробка та механізми реалізації антикризової стратегії. | 4 | 1 |
| 6 | Кризи управління персоналом | 4 | 1 |
| 7 | Технології здійснення антикризового управління | 6 | 1 |
| | ***Разом*** | **30** | **6** |

## Самостійна робота

Самостійна робота передбачає підготовку до лекційних занять; самостійне поглиблення знання за темами дисципліни; підготовку до практичних робіт; написання рефератів та підготовку презентацій; підготовку до поточних модульних контрольних робіт; підготовку до заліку.

Розподіл годин самостійної роботи для студентів **денної** форми навчання:

– підготовка до лекційних занять – 1 година на 1 лекцію;

– підготовка до практичних занять – 1-3 години на 1 заняття;

– написання есе або аналітичний огляд – 15 годин на 1 роботу;

– підготовка до контрольних заходів – 10-20 годин на 1 захід.

Розподіл годин самостійної роботи для студентів **заочної** форми навчання:

– підготовка до лекційних занять – 2 години на 1 лекцію;

– підготовка до практичних занять – 3-5 годин / 1 заняття;

– опрацювання тем курсу, які виносяться на самостійне вивчення, за списками літератури, рекомендованими в робочій навчальній програмі дисципліни – 40 годин;

– підготовка до контрольних заходів – 20-30 годин на 1 захід.

**Завдання для самостійної роботи**

| № з/п | Назва теми | Кількість годин | |
|---|---|---|---|
| | | Денна форма | Заочна форма |
| 1 | Підготовка до лекцій | 15 | 25 |
| 2 | Підготовка до практичних робіт:<br>– вивчення тем курсу за списком основної літератури для виконання тестів та обґрунтування ситуаційних задач;<br>– написання індивідуальної наукової роботи та її презентація | 25<br><br>35 | 40<br><br>43 |
| 3 | Підготовка до модульних контрольних робіт | 15 | 30 |
| | ***Разом*** | 90 | 138 |

## 6. Методи навчання, засоби діагностики результатів навчання та методи їх демонстрування

**Методи навчання** – способи, якими забезпечується набуття здобувачами відповідних компетенцій через засвоєння програмного матеріалу та активізацію навчального процесу, а саме:

*1. Лекції* є одним з найпоширеніших методів навчання, де викладач передає інформацію студентам за допомогою усної презентації.

*2. Семінари та дискусії* надають студентам можливість обговорювати та аналізувати концепції лідерства, розв’язувати кейси та взаємодіяти з іншими студентами.

*3. Кейс-стаді* передбачає аналіз реальних ситуацій в бізнесі, що допомагає студентам розвивати аналітичні та прийняття рішень.

*4. Рольові ігри та симуляції* дають студентам можливість відтворити реальні ситуації керівництва і випробувати різні стратегії.

*5. Створення проектів,* які вимагають використання навичок лідерства, сприяє розвитку практичних навичок та здатності працювати в команді.

*6. Інтерактивні онлайн-курси та вебінари* дозволяють студентам отримувати доступ до матеріалів навчання у будь-який час та взаємодіяти з викладачем та іншими студентами в онлайн-середовищі.

*7. Менторство та керівництво* – надання можливості студентам працювати з досвідченими лідерами або наставниками для отримання особистого керівництва та порад.

*8. Самостійне вивчення та дослідницька робота* дозволяє студентам розвивати навички критичного мислення та саморегуляції.

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу використовуються такі методи оцінювання знань:

*1. Тестування з відкритими та закритими питаннями*, де студенти відповідають на питання або розв’язують завдання, які можуть бути як об'єктивними (закриті питання) так і суб'єктивними (відкриті питання).

*2. Кейс-стаді* – студентам може бути запропоновано аналізувати кейси та розробляти рекомендації на основі своїх знань та розуміння проблеми.

*3. Використання портфоліо* дозволяє студентам демонструвати свої досягнення, роботи та проекти протягом певного періоду навчання.

*4. Проекти та практичні завдання* – оцінка може ґрунтуватися на виконанні студентами конкретних завдань або проектів, де вони можуть показати свої навички та розуміння матеріалу.

*5. Оцінка під час виступів* – студенти можуть бути оцінені за їхні виступи, презентації або участь у дискусіях.

*6. Автентичні завдання* – це завдання, які моделюють реальні ситуації та вимагають від студентів застосовувати свої знання та навички на практиці.

## 7. Форми поточного та підсумкового контролю

Підсумкова оцінка навчального курсу є сумою проміжних оцінок з поточного контролю та оцінюється за 100-бальною системою Університету. У проміжних оцінках студент може набрати від 60 балів до 100 балів. Під компонентом проміжних оцінок розуміються поточні оцінки протягом семестру (активність, участь в дискусіях; виконання завдань та інше). Поточний контроль проводиться на кожному практичному занятті та за

результатами виконання завдань самостійної роботи. Він передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми (у тому числі, самостійно опрацьованого матеріалу) під час роботи на практичних заняттях та набутих практичних навичок під час виконання завдань практичних робіт.

Зарахування кредитів навчального курсу можливо тільки після досягнення результатів, запланованих РПНД, що виражається в одній з позитивних оцінок, передбачених чинним законодавством.

**Форми контролю і оцінювання результатів виконання практичних і самостійних робіт**

| **Кількість балів** | **Критерії оцінювання** |
|---|---|
| 10 | Робота виконана у встановлений термін. Студент самостійно визначає тип задачі і раціонально розв'язує її. Може розв'язувати комбіновані задачі. Задачі вирішено вірно, у висновках проведена коректна інтерпретація результатів. Надані повні усні відповіді на запитання стосовно ситуаційних задач |
| 6-8 | Робота виконана самостійно з порушенням встановлених термінів. Студент самостійно визначає тип задачі і раціонально розв'язує її. Може розв'язувати комбіновані задачі. Студент надає відповідь не на всі запитання під час обговорення ситуаційних задач |
| 4 | Робота виконана з порушенням встановлених термінів. Студент наводить потрібні формули. Розв'язує задачу користуючись алгоритмом. У висновках є помилки та неточності |
| 2 | Студент складає скорочену умову задачі, робить обчислення лише за готовою формулою |
| 0 | Студент не розв'язує задачі |
| *Максимальна оцінка студента за даний компонент 70 балів (7 практичних і самостійних робіт по 10 балів, для заочної форми виконуються всі самостійно)* | |

**Форми контролю і оцінювання результатів модульного контролю**

| **Кількість балів** | **Критерії оцінювання** |
|---|---|
| 30 | Робота виконано вірно, логічно, містить аналіз, систематизацію, узагальнення, використані міжпредметні зв'язки, містить аргументовані висновки |
| 20-25 | Відповідь в цілому правильна, достатньо повна, логічна; допущені несуттєві помилки та неточності у викладенні матеріалу |
| 25 | Відповідь частково правильна, містить неточності, недостатньо обґрунтована |

| | |
|---|---|
| 10 | Відповідь має суттєві помилки, аргументи не сформульовані, використовуються невірна термінологія. |
| 0 | Студент не дає відповіді. |
| *Максимальна оцінка студента за даний компонент 30 балів* | |

## 8. Критерії оцінювання результатів навчання

| **Форма контролю** | **Максимальна кількість балів** | |
|---|---|---|
| | **Денна форма** | **Заочна форма** |
| **Змістовий модуль 1** | | |
| Виконання практичних робіт | 7х5 балів = 35 балів | – |
| Виконання самостійних завдань | 7х5 балів = 35 бали | 7х10 балів = 70 балів |
| Презентація індивідуальної наукової роботи (модульний контроль) | 30 балів | 30 балів |
| **Всього** | **100 балів** | **100 балів** |

## 9. Засоби навчання

Дистанційне навчання за допомогою Google Classroom, для кожної створюється окремий клас.

Безкоштовні електронні інструменти: Zoom, зошит Linoit, онлайн-дошка Padlet, соціальна бізнес мережа LinkedIn, онлайн інструмент canvanizer.com, таск-менеджер Trello, платформа Дія.Бізнес, Google-додатки, YouTube та інше.

Для лекційних очних занять: мультимедіа-, відео- і звуковідтворююча проекційна апаратура (ноутбук, відеокамера, проектор, екран, смартдошка).

Бібліотечні фонди (підручники і навчальні посібники, методичні рекомендації, наукова література тощо).

## 10. Рекомендовані джерела інформації

### *Основна література*

1. Скібіцька Л. Антикризовий менеджмент : навч. посібн. К. : ЦУЛ,. 2020.С. 584

2. Кривов’язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

3. Войтко С. В., Мельниченко А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во "Політехніка", 2021. 194 с.

4. Пояркова Т.К. Антикризовий менеджмент в політиці: навч. посібник для студентів. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2023. 156 с.

***Допоміжна література***

1. Кочубей Л. Медіарепутація органів державної влади в Україні: антикризовий інструментарій. Український інформаційний простір. 2020. № 2 (6). С. 152–168.

2. **.**Кононець М. О. Психологія лідерства : навч. посібн. За заг. ред. О. В. Винославської. Київ: КВІЦ, 2020. 252 с.

3. Кравцова Т., Лащенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. Аспекти публічного управління. Том 9. № 3. 2021.

4. Кушнір В. О. Особливості побудови системи кризових комунікацій у секторі безпеки і оборони України: ситуаційно-кризова модель. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. С. 52–56.

5. Eugene J. Soltes, Max H. Strategic Crisis Management: Tools for Diagnosing and Resolving Business Crises. Cambridge University Press. 2019. 354 с.

***Інформаційні ресурси в інтернет***

1. Кризовий менеджмент. URL: https://cutt.ly/PBNTtaY

2. Кризовий інформаційний менеджмент організації: теоретичні аспекти. URL: https://social-science.uu.edu.ua/article/676

3. Матвійчук А. Діагностика банкрутства підприємств. URL : http://me.kmu.gov.ua/file/link/99747/file/matvijchuk_4_07_U.pdf&search_param=% E1%E0%ED%EA%F0%F3%F2%F1%F2%E2%E0&searchPublishing=1.

4. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. URL :

http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=75462&cat_id=38738

5. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15.

6. Закон України. Про захист економічної конкуренції. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14.

7. Закон України. Про Антимонопольний комітет. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12.