



## Силабус освітнього компонента Програма навчальної дисципліни



# Антикризове управління

Шифр та назва спеціальності

281 – Публічне управління та адміністрування

Інститут

Навчально - науковий інститут соціально - гуманітарних технологій

Освітня програма

Цифрове врядування

Кафедра

Соціології і публічного управління (305)

Рівень освіти

Бакалавр

Тип дисципліни

Спеціальна (фахова), вибіркова ,

Семестр

6

Мова викладання

Українська

## Викладачі, розробники



**МОРОЗ Володимир Михайлович**

[volodymyr.moroz@khpj.edu.ua](mailto:volodymyr.moroz@khpj.edu.ua)

Мороз Володимир Михайлович

Детальніше про викладача на сайті кафедри

<http://web.kpi.kharkov.ua/sp/professors-ko-vikladats-kij-sklad>



**ТЕРЕЩЕНКО Діна Акрамівна**

[dina.tereshchenko@khpj.edu.ua](mailto:dina.tereshchenko@khpj.edu.ua)

Докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри соціології і публічного управління НТУ «ХПІ».

Науково-педагогічний стаж - понад 20 років. Досвід роботи в органах публічної влади - понад 12 років. Авторка понад 200 наукових і навчально-методичних публікацій.

Детальніше про викладача на сайті кафедри

<http://web.kpi.kharkov.ua/sp/professors-ko-vikladats-kij-sklad>

## Загальна інформація

### Анотація

В умовах сучасної глобальної нестабільності, гібридних загроз та динамічних соціальних змін, здатність організацій витримувати виклики та швидко відновлюватися стає критичною.

Дисципліна спрямована на вивчення стратегій «резильєнтності» (життєстійкості) підприємств/установ, державних структур та територіальних громад. Курс поєднує класичні інструменти бізнес-менеджменту (маркетинг, фінанси, PR) із викликами державного будівництва та сервісної держави. Предмет навчальної дисципліни спрямований на отримання фундаментальних знань та практичних навичок з управління кризовими ситуаціями (процесами, явищами) в організаціях та формування у студентів сучасного системного та ризикоорієнтованого мислення.

### **Мета та цілі дисципліни**

Метою дисципліни є формування цілісної системи теоретичних знань та практичних навичок щодо управління підприємством, органами державної влади, місцевого самоврядування та інституціями публічного сектору в умовах наявних або потенційних кризових явищ.

### **Формат занять**

Лекції, практичні заняття, консультації. Підсумковий контроль – залік.

### **Компетентності**

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

СК4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

СК7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

СК8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

СК9. Здатність впроваджувати інноваційні технології.

### **Результати навчання**

РН5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

РН8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

РН13. Використовувати методи аналізу та оцінювання програм сталого розвитку.

РН14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

РН17. Застосовувати сучасні технології маркетингу та менеджменту в професійній діяльності.

### **Обсяг дисципліни**

Загальний обсяг дисципліни 120 год. (4 кредити ECTS): денна форма: лекції – 24 год., практичні заняття – 24 год., самостійна робота – 72 год.

### **Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)**

Дисципліни, вивчення яких спирається на дану дисципліну: «Вища математика», "Інформатика", "основи економічної теорії", «Теорія організації», «Вступ до спеціальності. Ознайомча практика», «Соціально-демографічна статистика», «Організаційно-правові засади публічного управління», «Основи публічного управління та адміністрування», «Державне та регіональне управління».

### **Особливості дисципліни, методи та технології навчання**

Лекції проводяться інтерактивно з використанням мультимедійних технологій. На практичних заняттях використовується проєктний підхід до навчання, ігрові методи, акцентується увага на застосуванні інформаційних технологій. На практичних заняттях використовуються: ігрове проєктування; робота із законодавчими актами та іншими нормативно-правовими документами; виступи-презентації; опрацювання лекційного матеріалу та фахової літератури.

Навчання передбачає використання словесних (лекція, розповідь, пояснення, інтерактивна бесіда), наочних (ілюстрація, демонстрація, спостереження) та практичних (практична робота, розв'язання задач, тренувальні і творчі вправи) методи навчання. Під час лекційних занять

використовуються презентації, які поєднують словесні та наочні методи навчання, що дає можливість здобувачам вищої освіти акумулювати знання. Під час практичних занять застосовуються словесні та практичні методи навчання, які спрямовані на формування у здобувачів вищої освіти здібностей пізнання, а саме: інтерактивне обговорення тем, розв'язання практичних задач та розбір теоретичних вправ, дискусії, індивідуальна та командна форми роботи, вивчення готових кейсів. Самостійна робота базується на наочних та практичних методах навчання і направлена на самостійне оволодіння здобувачами вищої освіти знаннями за темами навчальної дисципліни.

## **Програма навчальної дисципліни**

### **Теми лекційних занять**

Змістовий модуль 1. Кризи у тенденціях макро- і мікророзвитку.

#### **Тема 1. Концепція антикризового управління.**

Криза: сутність, параметри, фактори. Характерні умови для розвитку кризових ситуацій в бізнесі. Параметри кризової ситуації та причини її виникнення. Типологія кризових ситуацій. Симптоми кризи. Етапи розвитку кризи. Фази кризи. Основна мета антикризового управління. Принципи, функції антикризового менеджменту. Сутність та умови здійснення антикризового управління. Антикризовий менеджмент як складова стратегічного розвитку підприємства. Роль держави в антикризовому управлінні. Механізм державної влади і кризи в системі управління. Системна криза державного управління. Реформи як засіб антикризового управління. Правове забезпечення антикризового управління. Умови надання державної підтримки. Правові аспекти регулювання фінансової неспроможності підприємств. Основи чинного законодавства України про неспроможність (банкрутство) підприємств. Організаційне забезпечення механізму реалізації банкрутства. Регламентація судових і несудових процедур банкрутства. Незалежні експертні та аудиторські фірми. Критерії неплатоспроможності. Правові засади методів антикризового управління.

#### **Тема 2. Антикризовий маркетинг у системі публічного управління.**

Маркетинг у публічному секторі: від адміністрування до сервісної держави. Аналіз суспільних потреб та сегментація бенефіціарів. Публічний маркетинг-мікс: розробка та впровадження публічних послуг. Комунікативна стратегія та просування суспільних благ. Антикризова стратегія розробки публічних послуг. Швидке реагування на надзвичайні ситуації, створення тимчасових сервісів та спрощення регуляцій. Адаптивне ціноутворення та фіскальні інструменти. Кризові комунікації: протидія дезінформації, управління панікою та стратегія "єдиного голосу" (One Voice Policy). Розробка комплексної антикризової стратегії територіальної громади чи державного органу: Алгоритм дій від аудиту ризиків до відновлення довіри.

#### **Тема 3. Паблік релейшнз в системі антикризового менеджменту.**

Робота кризис-менеджера з погляду паблік релейшнз. Система комунікацій в умовах кризової ситуації, вимоги до неї. Заходи паблік релейшнз у напрямку подолання кризи: розробка ясної та чіткої позиції; залучення генерального менеджменту до розв'язання ситуації, активізація третьої сторони, авторитетної для громадськості; централізація комунікацій; співробітництво з мас-медіа; управління кризою як процесом; позиціонування організації. Повсякденний паблік релейшнз як антикризовий засіб. Кризові технології у паблік релейшнз. Основні завдання PR у кризових технологіях: цільова консолідація мас; перекомутування пріоритетів. Етапи та елементи управління кризою. Етапи подолання кризи: ідентифікація та аналіз причин виникнення кризової ситуації, дослідження і демонстрування альтернативних варіантів економічної та управлінської стратегії, складання програми дій, оцінювання результатів виконання програми. Проблеми управління кризою: неочікуваність, недостатність інформації, ескалація подій, втрата контролю, збільшення уваги ззовні, параліч свідомості, паніка. Умови та специфіка використання PR-стратегій під час кризи: регресивної, агресивної, оборонної, комбінованої. Операційні PR-заходи щодо подолання суспільних криз. Алгоритм управління кризою в публічній сфері. PR-стратегії органів публічного управління та адміністрування (регресивна стратегія; агресивна стратегія; оборонна стратегія).

#### **Тема 4. Управління публічними фінансами в умовах кризи.**

Аналіз фінансового стану суб'єкта публічного сектору. Роль внутрішнього аудиту в міністерствах та органах місцевого самоврядування (ОМС). Сучасні фінансові інструменти: середньострокове

бюджетне планування (3-5 років) та програмно-цільовий метод (ПЦМ). Бюджетування та структура планування. Роль Державної казначейської служби у контролі за цільовим використанням коштів. Управління потоками та активами в умовах дефіциту. Управління активами: ефективна оренда та приватизація нестратегічних об'єктів для наповнення бюджету. Управління пасивами: реструктуризація державного/муніципального боргу, робота з дебіторською заборгованістю перед бюджетом. Фінансовий менеджмент як підсистема публічного адміністрування. Впровадження принципів Good Governance у фінансову діяльність.

#### **Тема 5. Методи антикризового менеджменту.**

Санація. Поняття санації. Місце заходів щодо фінансової санації в антикризовому управлінні. Нормативно-законодавча база. Модель фінансової санації. Механізми фінансової санації. Шляхи санації. Розв'язання проблеми боргів. Банкрутство. Банкрутство як активний інструмент фінансового оздоровлення фірми. Законодавство про банкрутство. Проведення справ про банкрутство фірм в арбітражному суді. Відновлення платоспроможності боржника у процесі банкрутства. Ліквідаційні процедури у процесі банкрутства. Особливості оцінки ліквідної вартості фірми. Реструктуризація. Реструктуризація як стратегія розвитку фірми за умов становлення ринкових відносин. Цілі реструктуризації. Варіанти реструктуризації: створення центрів фінансової відповідальності, виокремлення самостійних підрозділів тощо. Проблеми при здійсненні реструктуризації. Етапи реструктуризації. Методологічний апарат здійснення реструктуризації. Диверсифікація. Сутність диверсифікації і сфери застосування. Види диверсифікації. Бюджетний кодекс України та законодавство про державну допомогу суб'єктам господарювання. Специфіка банкрутства державних підприємств.

Змістовий модуль 2. Методологічні та організаційні основи антикризового менеджменту

#### **Тема 6. Системи забезпечення антикризового управління.**

Організаційно-економічні заходи антикризового управління організацією. Інвестиційна політика в антикризовому менеджменті, застосування лізингу в інвестиційній політиці підприємства, методи кредитної політики й управління дебіторською заборгованістю. Роль і переваги розробки і реалізації стратегій діяльності підприємства в ув'язці з концепціями життєвих циклів товару, технології, галузі і підприємства. Типові блоки програми фінансової стабілізації підприємства: організаційний, економічний, виробничо-технічний, інвестиційний. Особливості впровадження організаційних змін. Поведінка організації під час змін. Етапи впровадження змін. Підготовчий етап. Формування нових систем і процедур. Етап реалізації змін. Особливості управління організацією на різних етапах упровадження змін. Основні інструменти та методи впровадження змін. Інформаційне забезпечення антикризового управління.

#### **Тема 7. Інструменти антикризового менеджменту.**

Контролінг як інструмент антикризового менеджменту. Контролінг — система управління досягненням кінцевих результатів діяльності фірми. Мета та основні завдання контролінгу. Види та функції контролінгу, їх порівняльна характеристика. Стратегічний контролінг. Орієнтація стратегічного контролінгу. Мета та основні завдання. Методи та інструменти. Форми оцінки. Принципи здійснення. Відповідальність за обґрунтованість стратегічних планів. Підконтрольні показники та системи показників. Оперативний контролінг. Орієнтація оперативного контролінгу. Поточні підконтрольні показники. Даунсайзинг. Сутність даунсайзингу і сфера застосування. Види даунсайзингу та особливості їх використання. Місце даунсайзингу у комплексі антикризових заходів. Переваги та недоліки даунсайзингу. Реінжиніринг. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів; створення чисельної кількості версій складних процесів; відносини з постачальниками; зберігання децентралізованих підрозділів; зменшення кількості входів у процес. Реінжиніринг і сітьові організаційні структури. Можливості підприємства для проведення реінжинірингу. Кризовий реінжиніринг: сутність і особливості проведення. Особливості реінжинірингу розвитку. Розробка і реалізація кризового реінжинірингу. Негативні фактори при здійсненні програми. Нові правила роботи, їх умови. Вплив на бізнес. Технологія реінжинірингу, постановка завдань, уточнення мети компанії. Управлінський облік у системі реінжинірингу. Типові помилки при використанні реінжинірингу в умовах України. Особливості антикризового управлінського консалтингу.

#### **Тема 8. Управління персоналом в умовах реформ.**

Завдання менеджерів (команди) кризи. Функції менеджерів: інформаційно-аналітична; прийняття рішень; організаційна; психологічна. Вичерпний, достатній професійний досвід; розуміння специфіки кризової ситуації; володіння допуском до всіх джерел інформації. Вимоги до підбору менеджерів. Вимоги до роботи менеджерів в умовах кризи: психологічна компетентність

менеджера. Фактори, що впливають на комплектування команди антикризового управління. Методики оцінки ділових і особистих якостей кандидатів. Напрямки підготовки і навчання: професійна, психологічна. Завдання психологічної підготовки. Форми і методи підготовки: організаційне навчання, груповий тренінг, ділові ігри, конкретні ситуації та ін. Стиль керівництва: авторитарний, кооперативний і змішаний. Умови вибору стилю керівництва. Методи поліпшення якості кризових рішень: діалектика; синектика; декомпозиція; ієрархія; когнітивні карти; аналіз переваг учасників кризи; превентивне групове мислення; зняття стереотипів сприйняття. Маркетинг персоналу. Модель спеціаліста "ринкової якості". Вибір методу стимулювання персоналу. Планування ділової кар'єри співробітників фірми. Методи розв'язання кадрових проблем. Атестація співробітників. Формування творчої активності..

## **Теми практичних занять**

Змістовий модуль 1. Кризи у тенденціях макро- і мікророзвитку

### **Тема 1. Концепція антикризового управління.**

Методика ідентифікації симптомів системної кризи в органах державної влади. Типологія кризових ситуацій: від локальних інцидентів до загальнодержавних колапсів. Правовий аудит: аналіз відповідності дій посадових осіб законодавству про банкрутство та державну підтримку. Оцінка факторів макро- та мікророзвитку, що провокують дестабілізацію державних установ і організацій. Розробка карти ризиків для об'єкта сектору публічного управління. Механізм державного антикризового регулювання. Кризи в системі публічного управління.

### **Тема 2. Антикризовий маркетинг у системі публічного управління.**

Маркетингові стратегії виживання територіальних громад. Сегментація бенефіціарів ( мешканців) та аналіз їхніх потреб в умовах надзвичайної ситуації. Проектування тимчасових публічних сервісів («швидкі послуги») та спрощення адміністративних регламентів. Моделювання адаптивного ціноутворення на платні муніципальні послуги у кризовий період. Розробка комплексної антикризової стратегії громади: від аудиту ресурсів до плану відновлення. Впровадження концепції «Держава як сервіс» (G2C) під час соціальних потрясінь.

### **Тема 3. Паблік рілейшнз в системі антикризового менеджменту.**

Розробка позиціонування організації в умовах «інформаційного вакууму» та ескалації подій. Технологія «Єдиного голосу» (One Voice Policy): координація заяв між різними гілками влади. Протидія дезінформації та маніпуляціям: алгоритми розвінчування фейків у соцмережах. Практикум із залучення «авторитетної третьої сторони» для стабілізації суспільної думки.

### **Тема 4. Управління публічними фінансами в умовах кризи.**

Експрес-аналіз фінансового стану ОМС: виявлення касових розривів та прихованих боргів. Застосування програмно-цільового методу (ПЦМ) для перерозподілу бюджетних коштів на пріоритетні потреби. Моделювання середньострокового бюджетного планування в умовах високої інфляції та дефіциту. Управління пасивами: розробка плану реструктуризації муніципального боргу. Робоча сесія: оптимізація видатків установи за принципами Good Governance.

### **Тема 5. Методи антикризового менеджменту.**

Розробка моделі фінансової санації комунального підприємства стратегічного значення. Проектування центрів фінансової відповідальності в структурі виконавчих органів. Правові аспекти банкрутства державних підприємств та захист активів. Функціональний реінжиніринг: перегляд застарілих бізнес-процесів в органах влади. Диверсифікація джерел наповнення бюджету: залучення грантів та механізми ДПП (державно-приватного партнерства).

Змістовий модуль 2. Методологічні та організаційні основи антикризового менеджменту

### **Тема 6. Системи забезпечення антикризового управління.**

Управління організаційними змінами та стабілізація систем. Побудова алгоритму впровадження організаційних змін (етапи: підготовка, реалізація, закріплення). Оцінка інвестиційної привабливості публічних проектів із застосуванням лізингових інструментів. Формування типового блоку програми стабілізації: організаційний та економічний аспекти. Аналіз життєвого циклу публічної послуги (від паперового формату до цифрової трансформації). Побудова системи інформаційного забезпечення (моніторингу) антикризового управління.

### **Тема 7. Інструменти антикризового менеджменту.**

Впровадження оперативного та стратегічного контролінгу в систему управління громадою. Методика даунсайзінгу: оптимізація структури штату без втрати якості адміністрування.

Розробка проекту кризового реінжинірингу для «критичних» послуг (наприклад, евакуація або соціальні виплати). Застосування управлінського консалтингу для діагностики помилок у публічному управлінні. Моніторинг показників ефективності (КРІ) на основі звітів казначейської служби.

### **Тема 8. Управління персоналом в умовах реформ.**

Кадровий менеджмент та психологія кризового лідерства. Формування антикризової команди: методики оцінки професійних та психологічних якостей. Вибір стилю керівництва (авторитарний vs кооперативний) залежно від фази розвитку кризи. Синектика, декомпозиція та когнітивні карти. Маркетинг персоналу в державній службі: утримання ключових фахівців під час реформ. Розв'язання кадрового конфлікту під час реорганізації (злиття) підрозділів.

### **Теми лабораторних робіт**

Лабораторні роботи в рамках дисципліни не передбачені.

### **Самостійна робота**

Програма самостійної роботи передбачає систематичне опрацювання лекційного матеріалу та ретельну підготовку до практичних занять разом із поглибленим вивченням окремих тем і питань, які не виносяться на лекційне обговорення задля стимулювання дослідницької активності студентів. Важливою складовою позааудиторної діяльності є самостійний аналіз додаткових джерел, серед яких ключове місце посідають офіційні вебпортали органів державної влади та судових інституцій, що дозволяє здобувачам відстежувати реальні кейси інформаційно-аналітичного супроводу публічного управління. Окремим обов'язковим видом самостійної навчальної діяльності є підготовка наукового реферату за обраною тематикою, що має на меті опанування інструментарію антикризового управління через призму публічного адміністрування.

### **Література та навчальні матеріали**

Основна література:

1. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження : навчально-методичний посібник / А. С. Павловська А.С., Руденко О.А. ; М-во освіти і науки України, Черкаси. держ. технол. у-т. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 151 с.
2. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. Суми: Сумський державний університет, 2022. 459 с.
3. Войтко С. В., Мельниченко А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во "Політехніка", 2021. 194 с.
4. Коваленко, О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія / О. В. Коваленко; Запоріж. держ. інж. акад. -Запоріжжя : ЗДІА, 2021. 466с.
5. Коник Д. Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування: Практичний посібник. Федерація канадських муніципалітетів. Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020 рік. URL: <http://pleddg.org.ua/wpcontent/uploads/2020/12/Crisis-communicationsguide.pdf>
6. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
7. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
8. Луніна І.О. Публічні фінанси в макроекономічній політиці зростання: монографія. Київ, 2020. 440 с.
9. Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Антикризове управління: Навч.метод.посібник. Тернопіль. Економічна думка., 2020. 190с.
10. Сидорович М. Муніципальні фінанси: навчальний посібник. Київ: НаУКМА, 2021. 68 с.
11. Фінансова санація і антикризове управління підприємством. Financial sanitation and enterprise's crisis management : навч. посіб. / М. К. Бондарчук, І. В. Алексєєв ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 267 с
12. Allen R., Hemming R., Potter B.H. The International Handbook of Public Financial Management. New York: Palgrave Macmillan, 2013. 850 p.

Допоміжна література

1 Глобальне переформатування світової економіки: причини, тенденції. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/701>.

2. Європейський Простір: веб-платформа підтримки громадянського суспільства України. URL: <https://euprostor.org.ua/courses/149183>

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

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

## Система оцінювання

### Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів

100% підсумкової оцінки складаються з результатів оцінювання у вигляді заліку (30%) та поточного оцінювання (70%). Залік: виконання ситуаційного завдання та усна доповідь. Поточне оцінювання: 8 онлайн тестів за темами (40%), реферат (20%) та підсумкова контрольна робота (20%)

### Шкала оцінювання

Сума балів	Національна оцінка	ECTS
90–100	Відмінно	A
82–89	Добре	B
75–81	Добре	C
64–74	Задовільно	D
60–63	Задовільно	E
35–59	Незадовільно (потрібне додаткове вивчення)	FX
1–34	Незадовільно (потрібне повторне вивчення)	F

## Норми академічної етики і політика курсу

Студент повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХПІ»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту. Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХПІ» розміщено на сайті: <http://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/akademichna-dobrochesnist/>

## Погодження

Силабус погоджено

Дата погодження, підпис

Завідувач кафедри  
Володимир МОРОЗ

28.06.2024

Дата погодження, підпис

Гарант ОП  
Діна ТЕРЕЩЕНКО

28.06.2024