

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
(повне найменування вищого навчального закладу)
Кафедра **Менеджменту**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення семінарських та практичних занять
Антикризове управління
(шифр і назва навчальної дисципліни)
для здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою підготовки
бакалавр

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і найменування спеціальності)

освітня програма (спеціалізація) «Регіональне управління»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

інститут, факультет Економіко–гуманітарний інститут, Факультет економіки і управління
(найменування інституту, факультету)

мова навчання державна

Запоріжжя – 2020 рік

Методичні вказівки до проведення семінарських та практичних занять з дисципліни «Антикризове управління» для здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою підготовки бакалавр галузі знань 28 *"Публічне управління та адміністрування"* спеціальності 281 *"Публічне управління та адміністрування"* – Запоріжжя: НУЗП, 2020. – 39 с.

Укладач: І.А. Нечаєва доц., канд. екон. наук.

Рецензент:

Затверджено на засіданні
кафедри менеджменту
Протокол № 9
від “ 29 ” квітня 2020 року

Схвалено методичною комісією ФЕУ
Протокол № 26
від “ 25 ” травня 2020 року

© _____, 20__ рік
© _____, 20__ рік

ЗМІСТ

1. Опис навчальної дисципліни.....	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни.....	5
3. Програма навчальної дисципліни.....	7
4. Теми семінарських занять	9
5. Методи оцінки.....	34
6. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти	37
7. Методичне забезпечення.....	38
8. Рекомендована література.....	38

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4,0	Галузь знань 28 "Публічне управління та адміністрування" (шифр і назва)	<u>Варіативна</u>	
Змістових модулів – 3	Спеціальність: 281 "Публічне управління та адміністрування"	Рік підготовки:	
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____ (назва)		4-й	4-й
Загальна кількість годин – 120 год.		Семестр	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 год. самостійної роботи студента – 5,4 год.		7-й	7-й
	Освітньо-кваліфікаційний рівень: <u>бакалавр</u>	Лекції	
		30 год.	6 год.
		Практичні, семінарські	
		14 год.	2 год.
		Самостійна робота	
		76 год.	112 год.
		Вид контролю: залік	

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 37% / 63%.

для заочної форми навчання – 6,7% / 93,3%.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою дисципліни «Антикризове управління» є формування системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки.

Завдання дисципліни – засвоєння теоретичних основ управління підприємством в кризових і передкризових ситуаціях, механізмів виявлення кризи і кризового стану підприємства, практичних методів оцінки і діагностування кризи та розробки заходів щодо їх нейтралізації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати

загальні компетентності:

ЗК 1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 2. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК4. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК 5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 6. Здатність працювати в команді.

ЗК 7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 10. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК 11. Здатність спілкуватися іноземною мовою.

ЗК 12. Навички міжособистісної взаємодії.

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

фахові компетентності:

СК 1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

СК2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

СК 4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

СК 5. Здатність використовувати систему електронного документообігу.

СК 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

СК7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

СК9. Здатність впроваджувати інноваційні технології.

СК10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

СК 11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

Програмні результати навчання:

ПР 8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

ПР 11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формувати рекомендації в межах своєї компетенції.

ПР 14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

ПР 16. Використовувати дані статистичної звітності, обліку та спеціальних досліджень у професійній діяльності.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1 «Теоретичні основи антикризового управління та передкризове управління»

Тема 1. Кризові явища. Їх класифікація та циклічність

Класифікація та типологія кризових явищ

Сутність, параметри та чинники кризових ситуацій і явищ

Кризові явища в економіці систем

Економічний механізм виникнення кризового стану економічної системи

Життєві цикли: класифікація та зміст

Тема 2. Практика та досвід державного антикризового регулювання

Роль та місце держави в антикризовому управлінні. Інституціональна система антикризового управління економікою.

Види, засоби та механізми державного регулювання кризових ситуацій.

Чинне законодавство з питань подолання кризових ситуацій (надзвичайного стану). Порядок введення та припинення дії надзвичайного стану. Діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах надзвичайного стану.

Антикризове регулювання в економічній сфері (макрорівень). Вплив держави на підприємства, які знаходяться в стані кризи.

Етапи державного антикризового управління

Антикризові аспекти державного управління в державах з розвинутою ринковою економікою.

Еволюція правової бази про банкрутство за часів перебування України у складі СРСР.

Відродження інституту банкрутства з 1987 р. Основи інституту банкрутства в Україні та перспективи його подальшого розвитку.

Тема 3. Діагностика виникнення і розвитку кризового стану

Визначення стану суб'єкта господарювання на підставі статистичних даних та фінансових звітів.

Оціночні показники для поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій.

Групування показників для визначення інвестиційно-привабливих підприємств і оцінка майнового стану, фінансової стійкості, оцінки ліквідності активів; оцінки прибутковості, оцінки ділової активності і ринкової активності.

Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності (поточної, критичної, надкритичної), а також ознак фіктивного, дійсного чи навмисного банкрутства чи доведення до банкрутства.

Моделі й системи показників для прогнозування банкрутства: аналітичні коефіцієнти У. Бівера, моделі Е. Альтмана, Г. Лису, Р. Таффлера, Г. Тішоу, Конана і Гольдера, Спрінгейта.

Тема 4. Стратегія і тактика антикризового управління

Стратегічні аспекти антикризового управління

Організаційні аспекти антикризового управління

Стратегічний план як основа антикризового управління

Методи прогнозування кризових явищ

Стратегічний і оперативний контролінг

Тактичні аспекти антикризового управління

Розробка та реалізація концепції антикризового управління

Профілактика кризових ситуацій

Тема 5. Ризики в антикризовому управлінні

Науково-теоретичні підходи до визначення поняття ризику

Класифікація і природа ризиків в антикризовому управлінні

Сутність і характер прояву управлінських ризиків

Антикризове управління ризиками

Комунікативна діяльність в управлінні кризами та ризиками

Змістовий модуль 2 Антикризове управління держави та регіонів

Тема 6. Кризи в системі державного управління. Антикризова програма та антикризове управління державою

Сутність кризи в сфері державного управління та основні причини, що її викликають.

Основні передумови, ключові фактори та принципи забезпечення ефективного державного регулювання кризових ситуацій в політичній та соціально-економічній сферах.

Поняття системної кризи державного управління.

Запобігання, профілактика та можливості подолання кризи у сфері державного управління

Актуальні питання безпечного та стабільного розвитку України (крізь призму можливих криз, викликаних процесами глобалізації).

Зміст та сутність державної антикризової програми

Національна антикризова програма
Інноваційні та інвестиційні процеси як елементи стратегічного антикризового управління

Використання моніторингу в державному управлінні

Тема 7. Антикризове управління в умовах модернізації державного управління

Політична ситуація в Україні: кризові тенденції та шляхи їх подолання. Стратегічне планування для забезпечення довгострокового розвитку країни в умовах реалізації Стратегії сталого розвитку України.

Пріоритетні галузі реформування в рамках антикризового управління. Практичні інструменти антикризового управління.

Антикризові технології як механізми реалізації цілей державного управління. Конституційні аспекти розподілу повноважень у системі вищих органів державної влади України.

Інноваційний розвиток як передумова ефективного впровадження реформ. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика.

Соціально-економічний розвиток України: реформи для подолання наслідків зовнішньої агресії та системної кризи. Соціальний діалог як інструмент антикризового управління.

Тема 8. Особливості антикризового управління регіоном

Інформаційно-аналітичне забезпечення антикризового управління регіоном

Концептуальна модель антикризового управління регіоном, адаптована до динамічних змін в економіці

Методологія оцінювання стану регіону за ознакою "стійкість"

Тема 9. Елементи економічної безпеки держави та регіонів

Основні поняття і принципи економічної безпеки

Економічна безпека держави

Економічна безпека регіону

Змістовий модуль 3 «Антикризове управління в органах державної влади та місцевого самоврядування»

Тема 10. Концептуальні підходи до формування системи антикризового управління в органах державної влади та місцевого самоврядування

Антикризове управління та управління змінами в системі менеджменту органів влади

Управління структурними змінами в системі органів влади

Формування портфелю альтернативних стратегій антикризового управління та управління змінами

Методика реалізації антикризового управління в системі менеджменту органів влади

Тема 11. Специфіка управління персоналом органів влади в умовах кризових явищ

Конфлікти: сутність, причини, різновиди, та стадії протікання. Стратегії і моделі поведінки в умовах конфлікту.

Розв'язання, управління та попередження конфліктів. Переговори й фасилітація. Посередництва в конфліктах.

Етико-психологічні засади ділового спілкування. Поради управлінцю щодо безконфліктного спілкування.

Стрес і стресори як наслідок конфліктності в управлінській діяльності (стрес-менеджмент).

Управлінська діяльність і конфліктогени.

Особливості підготовки та проведення нарад, переговорів в органах влади.

Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні. Аналіз діалогових ініціатив щодо врегулювання конфлікту в Україні.

4. Теми семінарських (практичних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Тема 1. Кризові явища. Їх класифікація та циклічність	1	0,2
2	Тема 2. Практика та досвід державного антикризового регулювання	1	0,2
3	Тема 3. Діагностика виникнення і розвитку кризового стану	1	0,2
4	Тема 4. Стратегія і тактика антикризового управління	1	0,2
5	Тема 5. Ризики в антикризовому управлінні	1	0,2
6	Тема 6. Кризи в системі державного управління. Антикризова програма та антикризове управління державою	1	0,2
7	Тема 7. Антикризове управління в умовах модернізації державного управління	1	0,2
8	Тема 8. Особливості антикризового управління регіоном	1	0,2
9	Тема 9. Елементи економічної безпеки держави та регіонів	1	0,2
10	Тема 10. Концептуальні підходи до формування системи антикризового управління в органах державної влади та місцевого самоврядування	3	0,1
11	Тема 11. Специфіка управління персоналом органів влади в умовах кризових явищ	2	0,1
	Разом	14	2

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 1. КРИЗОВІ ЯВИЩА, ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ЦИКЛІЧНІСТЬ

ПЛАН

1. Класифікація та типологія кризових явищ
2. Сутність, параметри та чинники кризових ситуацій і явищ
3. Кризові явища в економіці систем
4. Економічний механізм виникнення кризового стану економічної системи
5. Життєві цикли: класифікація та зміст

Питання для самоперевірки

1. Визначення поняття “криза”.
2. Циклічність кризових явищ в економіці.
3. Теорії М. І. Туган-Барановського і М. Д. Кондратьєва про циклічність розвитку сільського господарства та промисловості.
4. Класифікація кризових явищ.
5. Стадії розвитку кризи.
6. Сутність кризових ситуацій.
7. Основні причини виникнення кризових явищ і ситуацій.
8. Зміст і завдання антикризового управління.
9. Система менеджменту у кризових ситуаціях.
10. Динаміка розвитку кризових ситуацій.
11. Завдання створення нової системи управління.
12. Характеристика системи управління за умов кризової ситуації.
13. Причини виникнення економічної кризи у США в 1929–1933 рр.
14. Економіка і організаційні заходи, вжиті у США для подолання економічної кризи 1929–1933 рр.
15. Монетарні методи подолання економічної кризи у США в 1929–1933 рр.
16. Причини виникнення світової фінансової кризи 1997–1998 рр.
17. Наслідки світової фінансової кризи 1997–1998 рр.
18. Вплив світової фінансової кризи 1997–1998 рр. на економіку України та її наслідки.
19. Причини виникнення світової фінансової кризи 2008-2010 рр.
20. Наслідки світової фінансової кризи 2008-2010 рр.
21. Вплив світової фінансової кризи 2008-2010 рр. на економіку України та її наслідки.
22. Класифікація кризових явищ економічних систем.
23. Чинники кризового стану.
24. Класифікація криз.
25. Економічна форма кризи.
26. Фази розвитку кризи.
27. Концепція експрес-діагностики криз.

28. Інерційні аспекти опору економічним змінам у постсоціалістичних країнах.

Питання для самостійного опрацювання

1. Наслідки функціонування соціалістичної економіки.
2. Досвід країн світу щодо подолання наслідків світової фінансової кризи
3. Світова фінансово-економічна криза та міжнародна безпека.

Статті та ситуації для обговорення

1. Адизес И. К. [Електронний ресурс]. Трудности, связанные с финансовым кризисом (Глава из книги «Размышления о политике») / Ицхак Калдерон Адизес. – Режим доступа : https://www.cfin.ru/anticrisis/macroeconomics/crisis_in_world/Insights_on_Policy.shtml

2. Креативная экономика и становление креативного класса [Електронний ресурс] . – Режим доступа :http://www.marketing.spb.ru/lib-around/Creative_class.htm

3. Рябых Д. [Електронний ресурс] Как читать «отчетность» государства / Д. Рябых. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/gov_reporting.shtml

4. Уилан Чарльз. [Електронний ресурс]. Как могла обанкротиться такая чудесная страна, как Исландия? (глава из книги "Голая Экономика. Разоблачение унылой науки")/ Чарльз Уилан. – Режим доступа : https://www.cfin.ru/anticrisis/past_years/countries/Naked_Economics.shtml

5. Молдин Д. [Електронний ресурс]. Великобритания и кризис: как незаметно обесценить государственный долг (Глава из книги «Развязка. Конец долгового суперцикла и его последствия») / Джон Молдин, Джонатан Теппер ; пер. Э. Кондукова . – Режим доступа : http://www.cfin.ru/anticrisis/past_years/countries/gb.shtml

6. Смит А. [Електронний ресурс]. Как швейцарский банк потерял \$40 млн и лопнул (Глава из книги «Суперденьги») / Адам Смит. – Режим доступа : https://www.cfin.ru/anticrisis/past_years/countries/ucb.shtml

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 2. ПРАКТИКА ТА ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО АНТИКРИЗОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПЛАН

1. Роль та місце держави в антикризовому управлінні. Інституціональна система антикризового управління економікою.

2. Види, засоби та механізми державного регулювання кризових ситуацій.

3. Чинне законодавство з питань подолання кризових ситуацій (надзвичайного стану). Порядок введення та припинення дії надзвичайного стану. Діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах надзвичайного стану.

4. Антикризове регулювання в економічній сфері (макрорівень). Вплив держави на підприємства, які знаходяться в стані кризи.
5. Етапи державного антикризового управління
6. Антикризові аспекти державного управління в державах з розвинутою ринковою економікою.
7. Еволюція правової бази про банкрутство за часів перебування України у складі СРСР.
8. Відродження інституту банкрутства з 1987 р. Основи інституту банкрутства в Україні та перспективи його подальшого розвитку.

Питання для самоперевірки

1. Механізм державного регулювання кризових явищ
2. Правові засади реалізації механізму антикризового державного управління в Україні
3. Особливості антикризового регулювання економіки України
4. Програми подолання економічної кризи в країнах з розвинутою ринковою економікою
5. Механізм санації та банкрутства в Україні
6. Механізм санації та банкрутства в країнах розвинутого ринку

Питання для самостійного опрацювання

1. Межі державної інтервенції в мікроекономічні процеси щодо фінансового оздоровлення.
2. Альтернативні шляхи впливу держави на оздоровлення підприємств в Україні.
3. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу.
4. Антикризове регулювання економіки в умовах світових економічних криз.
5. «Новий курс» Ф.Д. Рузвельта.
6. Антикризова спрямованість реформ Л. Ерхарда.
7. Державні органи з питань банкрутства в країнах з розвинутою ринковою економікою.
8. «Сильна» антикризова політика держави у сфері процедур неспроможності (банкрутства) у розвинених країнах.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 3. ДІАГНОСТИКА ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТКУ КРИЗОВОГО СТАНУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ (ПІДПРИЄМСТВА, ОРГАНІЗАЦІЇ, УСТАНОВИ)

ПЛАН

1. Визначення стану суб'єкта господарювання на підставі статистичних даних та фінансових звітів.
2. Оціночні показники для поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій.

3. Групування показників для визначення інвестиційно-привабливих підприємств і оцінка майнового стану, фінансової стійкості, оцінки ліквідності активів; оцінки прибутковості, оцінки ділової активності і ринкової активності.

4. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності (поточної, критичної, надкритичної), а також ознак фіктивного, дійсного чи навмисного банкрутства чи доведення до банкрутства.

5. Моделі й системи показників для прогнозування банкрутства: аналітичні коефіцієнти У. Бівера, моделі Е. Альтмана, Г. Лису, Р. Таффлера, Г. Тішоу, Конана і Гольдера, Спрінгейта.

Питання для самоперевірки

1. Методи аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій

2. Адаповані до ринкових умов методи визначення інвестиційної привабливості підприємств

3. Ознаки фіктивного, дійсного та навмисного банкрутства. Ознаки доведення суб'єкта господарювання до банкрутства.

4. Аналітичні коефіцієнти У. Бівера, моделі Е. Альтмана, Г. Лису, Р. Таффлера, Г. Тішоу, Конана і Гольдера, Спрінгейта та їх інтерпретація.

Питання для самостійного опрацювання

1. Порівняльна характеристика кількісних моделей вірогідності банкрутства

2. Нові підходи до оцінки вірогідності банкрутства.

3. Вітчизняні методики прогнозування банкрутства.

4. Проблеми та перспективи використання інтегральних показників для прогнозування банкрутства українських підприємств.

5. Недоліки вітчизняної моделі діагностики банкрутства та шляхи їх подолання.

Задачі

Задача 1. Продіагностуйте фінансовий стан підприємства за інформацією фінансової звітності, з позиції можливого банкрутства за індексом кредитоспроможності Е. Альтмана:

$Z = 3.3K_1 + 1.0K_2 + 0.6K_3 + 1.4K_4 + 1.2K_5$, де:

K_1 - прибуток до виплати відсотків та податків / всього активів;

K_2 - виручка від реалізації / всього активів;

K_3 - власний капітал (ринкова оцінка) / залучений капітал (балансова оцінка);

K_4 - накопичений реінвестований прибуток / всього активів;

K_5 - чистий оборотний капітал / всього активів.

Задача 2. Зробіть висновки щодо фінансового стану підприємства у попередньому і звітному роках за даними фінансової звітності на основі

методики моделі Конана і Гольдера:

$$Z = 0.16X_1 - 0.22X_2 + 0.87X_3 + 0.1X_4 - 0.24X_5, \text{ де:}$$

X_1 - (дебіторська заборгованість + грошові кошти) / активи;

X_2 - постійний капітал / пасиви;

X_3 - фінансові затрати / виручка від реалізації;

X_4 - витрати на персонал / ПДВ;

X_5 - валовий прибуток / залучений капітал.

Z – рахунок повинен бути не більше 0.2.

Задача 3. Охарактеризуйте фінансовий стан підприємства за даними фінансової звітності з використанням прогнозної моделі Р. Таффлера і Г. Лису:

$$Z = 0.063X_1 + 0.092X_2 + 0.057X_3 + 0.001X_4, \text{ де:}$$

X_1 - оборотні активи / активи;

X_2 - прибуток від реалізації / активи;

X_3 - нерозподілений прибуток / активи;

X_4 - власний капітал / залучений капітал.

Критичне значення цієї моделі становить 0.037.

Задача 4. Використовуючи фінансову звітність підприємства, виконайте необхідні розрахунки економічного показника ознак поточної платоспроможності, коефіцієнтів покриття, забезпечення власними засобами, Бівера. Зробіть оцінку формування незадовільної структури балансу.

Задача 5. Характеристика ситуації.

На підставі інформації, що характеризує господарську діяльність акціонерної компанії за звітний рік, та набутих теоретичних знань з антикризового управління:

1) визначити фінансову стабільність компанії, розрахувати групи показників, що характеризують: а) співвідношення власних і позикових коштів; б) стан обігових коштів; в) стан основних засобів;

2) зіставити розрахункові показники з їхніми рекомендованими чи критичними значеннями;

3) відокремити кілька основних показників, що найпереконливіше характеризують ступінь фінансової стабільності будь-якого виробничого підприємства взагалі та оцінюваної компанії зокрема;

4) назвати показники фінансово-господарської діяльності, які можуть цікавити потенційних кредиторів та акціонерів компанії;

5) аналітично оцінити привабливість фінансового стану акціонерної компанії для її потенційних інвесторів.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Модель Альтмана, що використовується для прогнозування ймовірності банкрутства, є...:

а) трифакторною;

- б) чотирифакторною;
- в) п'ятифакторною;
- г) шестифакторною.

2. Якщо значення « Z – рахунку» Альтмана дорівнює 1,95, то ступінь імовірності банкрутства підприємства....:

- а) дуже високий;
- б) високий;
- в) можливий;
- г) дуже низький.

3. Ступінь імовірності банкрутства підприємства високий, якщо значення Z – рахунку Альтмана....:

- а) нижче 1,8;
- б) дорівнює 2,0;
- в) дорівнює 2,8;
- г) вище 3,0;
- д) вище 4,0.

4. Якщо загальна вартість майна менша за загальну суму зобов'язань боржника, то структура балансу є....:

- а) незадовільною;
- б) задовільною;
- в) ліквідною;
- г) високоліквідною.

5. Якщо в підприємства тимчасово суми коштів недостатньо для погашення поточного боргу, то це ознака....:

- а) поточної неплатоспроможності;
- б) критичної неплатоспроможності;
- в) понад критичної неплатоспроможності;
- г) фіктивного банкрутства.

6. Якщо за підсумком року коефіцієнт покриття менше 1 і підприємство не отримало прибутку, то це ознака....:

- а) поточної неплатоспроможності;
- б) критичної неплатоспроможності;
- в) понад критичної неплатоспроможності;
- г) фіктивного банкрутства.

7. Якщо на початку звітного періоду, що передує поданню заяви до господарського суду, коефіцієнт покриття більше за 1 при позитивній рентабельності, то це ознака....:

- а) поточної неплатоспроможності;
- б) критичної неплатоспроможності;
- в) понад критичної неплатоспроможності;
- г) фіктивного банкрутства.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 4. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЛАН

1. Стратегічні аспекти антикризового управління
2. Організаційні аспекти антикризового управління
3. Стратегічний план як основа антикризового управління
4. Методи прогнозування кризових явищ
5. Стратегічний і оперативний контролінг
6. Тактичні аспекти антикризового управління
7. Розробка та реалізація концепції антикризового управління
8. Профілактика кризових ситуацій

Питання для самостійного опрацювання

1. Стратегічний менеджмент – основа антикризового управління.
2. Стратегічний кобрендинг проти кризи.
3. Планування в умовах невизначеності.
4. Методи прийняття рішень в антикризовому менеджменті.
5. Методи прогнозування в антикризовому менеджменті.
6. Методи аналізу, що використовуються в антикризовому управлінні.

Питання для самостійної перевірки знань

- 1) Визначте виникнення кризи на стадіях циклу життєдіяльності системи державного управління.
- 2) Назвіть види стратегії антикризового розвитку.
- 3) Назвіть принципи, відповідно яким доцільно організовувати антикризове управління.
- 4) Обґрунтуйте доцільність участі усіх рівнів управління для реалізації стратегії, яка формується і розробляється вищим керівництвом.
- 5) Розкрийте сутність стратегії антикризового розвитку "Попередження".
- 6) Розкрийте сутність стратегії антикризового розвитку "Протидія".
- 7) Розкрийте сутність стратегії антикризового розвитку "Стабілізація".
- 8) Розкрийте сутність стратегії антикризового розвитку "Вичікування".
- 9) Розкрийте сутність стратегії антикризового розвитку "Ризик".
- 10) Виокремте три напрями антикризового управління на рівні території.
- 11) Назвіть фактори, що впливають на формування антикризової стратегії в органах влади.
- 12) Знати класифікацію поділу фахівців з антикризового державного управління на групи.
- 13) Назвіть критерії знань, якими мають володіти фахівці з антикризового управління.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Стратегічне планування продуктивності організації охоплює такий проміжок часу:

- а) 5-10 років;
- б) 3-5 років;
- в) 1-3 роки.

2. Функція планування являє собою:

а) виявлення і структуризацію, визначення пріоритетів і послідовності дій;

б) вибір дій, засобів і ресурсів із забезпечення досягнення поставлених цілей;

в) вибір планових показників і методів досягнення місії організації.

3. Гнучкість у плануванні характеризується:

- а) еластичністю планування;
- б) здатністю планів реагувати на прояв випадкових факторів;
- в) наступністю та взаємозв'язком планів різної складності і тривалості.

4. Забезпечення ресурсами за стадіями управління здійснюється на етапах:

- а) прогнозування;
- б) планування;
- в) оперативного управління.

5. Сіткові методи планування дозволяють оптимізувати:

- а) фінансові ресурси;
- б) ресурси у часі;
- в) трудові ресурси.

6. Який вид планування вирішує конкретні завдання?

- а) планування перспектив і майбутнього стану організації;
- б) оперативне;
- в) тактичне.

7. Що являє собою планування?

- а) встановлений порядок робіт, що направлений на досягнення мети;
- б) встановлений порядок робіт, що направлений на досягнення мети і встановлення строків виконання робіт;
- в) соціальний процес, який є безперервним, дозволяє побудувати

надійні

та ефективні системи для досягнення мети людини і підприємства.

8. До факторів, що визначають ефективність антикризового управління, належать:

- а) аналіз обставин;
- б) стратегія антикризових програм;
- в) методологія розробки рішень;
- г) усі відповіді правильні.

9. До видів державного регулювання кризових ситуацій належать:

- а) фінансова сфера;
- б) бюджетне регулювання;

- в) сфера трудових відносин.
10. Антикризове управління:
- а) передбачення небезпеки кризи;
 - б) аналіз факторів та причин появи кризових явищ;
 - в) розробка заходів щодо зниження негативних наслідків кризи.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 5. РИЗИКИ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

ПЛАН

1. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття ризику
2. Класифікація і природа ризиків в антикризовому управлінні
3. Сутність і характер прояву управлінських ризиків
4. Антикризове управління ризиками
5. Комунікативна діяльність в управлінні кризами та ризиками

Питання для самоперевірки

1. Які складові готовності до ризику в управлінні суспільним розвитком можна простежити в Україні або є вірогідність їх виникнення?
2. Які види ризику найбільш вірогідні для України і в чому можуть полягати способи їх оптимізації?
3. Яким чином можна оцінити ймовірність втрат в управлінні суспільним розвитком, обумовлених розвитком подій по непередбаченому варіанту в Україні?
4. Страхування ризиків.
5. Місце страхування в управлінні ризиками.

Питання для самостійного опрацювання

1. Зробіть аналіз різних визначень ризику. Яку з їх, на вашу думку, найбільше відбиває суть ризику? Яку визначення вам найбільше подобається?
2. Наведіть приклади ризикових ситуацій як у побуті, так і у виробничій сфері.
3. Наведіть приклади ризикових ситуацій на рівні міста, регіону, держави.
4. Наведіть приклади чи спростуйте тезу зростання ролі особистості в підприємницькій діяльності.
5. Сформулюйте основні причини економічного ризику.
6. Наведіть приклади глобальності економічного ризику. Покажіть, як несприятливі економічні явища в середині окремої країни позначаються на економіках інших країн.
7. Розповісти про основні функції ризику як у житті окремої людини, так і в діяльності сучасного підприємства.
8. Сформулюйте характеристики, основні знання та вміння, що мають бути притаманні ризик-менеджеру.

Тестові завдання для перевірки знань

1) Які ризики можуть принести додатковий прибуток фірмі?

- а) спекулятивні;
- б) чисті;
- в) ретроспективні;
- г) будь-які;
- д) реалізація ризику в принципі не може принести додатковий прибуток компанії.

2) Підрозділ ризиків на спекулятивні й чисті засновано на:

- а) класифікації суб'єктів ризику;
- б) класифікації об'єктів ризику;
- в) характері оцінки ризику;
- г) характері наслідків ризику.

3) По сфері виникнення виділяють наступні типи ризиків:

- а) виробничий ризик;
- б) кадровий ризик;
- в) інформаційний ризик;
- г) фінансовий ризик;
- д) комерційний ризик.

4) Комерційний ризик - це ризик, що виникає:

- а) на комерційних підприємствах;
- б) при веденні комерційних справ;
- в) у процесі реалізації товарів або послуг;
- г) у процесі виробництва товарів або послуг.

5) Чи відносяться ризики, пов'язані із транспортуванням товарів, до групи комерційних ризиків?

- а) так;
- б) ні;
- в) це залежить від характеру транспортування.

6) На які види підрозділяються фінансові ризики?

- а) валютні;
- б) грошові;
- в) інвестиційні;
- г) проектні;
- д) ризики розподілу прибутковості.

7) Валютний ризик пов'язаний з:

- а) покупкою й продажем валют;
- б) будь-якими втратами, обумовленими зміною курсу іноземної валюти;
- в) обміном однієї іноземної валюти на іншу;
- г) помилками при розрахунку крос-курсів.

8) Інфляційний ризик - це:

- а) ризик збільшення темпів інфляції;

б) ризик випередження зростання доходів темпом їхнього знецінювання;

в) ризик інфляційних очікувань;

г) ризик виникнення різниці в темпах інфляції на різних ринках збуту.

9) *Системний ризик - це:*

а) ризик погіршення кон'юнктури якого-небудь ринку;

б) ризик руйнування системи керування організацією;

в) загальна система ризиків, яким піддана організація;

г) система оцінки й керування ризиками.

10) *Діловий ризик - це:*

а) ризик несплати заборгованості дебітором;

б) ризик провалу комерційного проекту;

в) ризик руйнування ділових відносин;

г) ризик невиконання зобов'язань за договором купівлі-продажу.

11) *Інноваційний ризик - це:*

а) ризик зриву строків здачі результатів науково-технічних досліджень;

б) ризик того, що новий товар не буде прийнятий ринком;

в) ризик того, що інноваційний проект не буде реалізований або окуплений;

г) ризик, пов'язаний з витокм інформації про використовувані фірмою інновації.

12) *Що їх перерахованого не відноситься до видів виробничих ризиків?*

а) зміна кон'юнктури ринку;

б) посилення конкуренції;

в) форс-мажор;

г) амортизація виробничого встаткування.

Практичні завдання

Завдання 1. Класифікація ризиків

Дано наступний перелік ризиків.

1) Ризик аварії вантажного судна під час перевезення вантажу, очікуваного компанією.

2) Ризик занадто різкого зниження курсу USD для компанії, що здійснює експортні операції.

3) Ризик виникнення збоїв у поставках сировини.

4) Ризик зниження попиту на продукцію підприємства.

5) Ризик відкидання ринком нового товару організації.

6) Ризик втрати прибутку в результаті зниження ринкових цін на товар.

7) Ризик прострочення виплати боргу дебітором.

8) Ризик руйнування складського приміщення фірми в результаті стихійного лиха.

9) Ризик поразки вірусом комп'ютерних мереж компанії.

10) Ризик витоків інформації, що представляє комерційну таємницю.

11) Ризик виникнення на ринку нового сильного конкурента.

- 12) Ризик втрати платоспроможності.
 - 13) Ризик перевищення попитом виробничих потужностей підприємства.
 - 14) Ризик поставки низькоякісних матеріалів постачальником (з великою часткою браку).
 - 15) Ризик різкого стрибка плинності кадрів.
 - 16) Ризик зупинки виробництва в результаті виходу з ладу устаткування.
 - 17) Ризик уходу з ринку основного промислового споживача продукції підприємства.
 - 18) Ризик банкрутства банку, що обслуговує організацію.
 - 19) Ризик відмови інвестора від подальшого фінансування проекту в процесі його реалізації.
 - 20) Ризик уходу провідних спеціалістів компанії.
- Потрібно кожний з перерахованих ризиків віднести до однієї із груп, згідно їхньої класифікації.

Завдання 2.

1. Визначити основні джерела ризиків у процесі управління соціальним розвитком в Україні.
2. Обґрунтувати свої висновки, спираючись на найбільш розповсюджені види управлінських ризиків соціально-економічного розвитку.
3. Запропонувати стратегію управління ризиком у процесі розробки та реалізації ризик-рішення в управлінні соціальним розвитком України.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 6. КРИЗИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ. АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВОЮ ПЛАН

1. Сутність кризи в сфері державного управління та основні причини, що її викликають.
2. Основні передумови, ключові фактори та принципи забезпечення ефективного державного регулювання кризових ситуацій в політичній та соціально-економічній сферах.
3. Поняття системної кризи державного управління.
4. Запобігання, профілактика та можливості подолання кризи у сфері державного управління
5. Актуальні питання безпечного та стабільного розвитку України (кризь призму можливих криз, викликаних процесами глобалізації).
6. Зміст та сутність державної антикризової програми
7. Національна антикризова програма
8. Інноваційні та інвестиційні процеси як елементи стратегічного антикризового управління
9. Використання моніторингу в державному управлінні

Питання для самостійної перевірки знань

- 1) Розкрийте сутність першої групи протиріч, що спричиняють кризу в системі державного управління.
- 2) Розкрийте сутність другої групи протиріч, що спричиняють кризу в системі державного управління.
- 3) Розкрийте сутність третьої групи протиріч, що спричиняють кризу в системі державного управління.
- 4) Розкрийте сутність четвертої групи протиріч, що спричиняють кризу в системі державного управління.
- 5) Обґрунтуйте ідентичність принципів роботи механізмів другого і четвертого типів протиріч.
- 6) Обґрунтуйте необхідність ресурсів, які забезпечують умови функціонування та являються обов'язковою складовою структури організаційних механізмів.
- 7) Обґрунтуйте загрозу виникнення суперечностей у процесі підготовки та реалізації управлінського рішення.
- 8) Ознайомтесь з зонами ризику в процесі прийняття та реалізації управлінського рішення.
- 9) Визначте підґрунтя створення механізму подолання політичних суперечностей.
- 10) Обґрунтуйте доцільність формування антикризових механізмів та створення умов для їх функціонування.
- 11) Обґрунтуйте практичне функціонування організаційних механізмів запобігання кризам у державному управлінні.

Тематичні напрями доповідей (дискусій)

- 1) Еволюція форм та методів антикризового управління.
- 2) Загроза виникнення суперечностей у процесі підготовки та реалізації регіональних програм розвитку.
- 3) Зони ризику в процесі прийняття та реалізації управлінського рішення.
- 4) Підґрунтя створення механізму подолання політичних/економічних /фінансових/юридичних/психологічних суперечностей.
- 5) Доцільність формування антикризових механізмів та створення умов для їх функціонування.
- 6) Практичне функціонування антикризових механізмів у державному управлінні.
- 7) Сучасні концептуальні положення та практичні засади територіальної складової антикризового управління.
- 8) Антикризове управління депресивних територій.
- 9) Антикризове управління розвитку міст і районів.
- 10) Міжнародний досвід антикризового управління.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Ознаками кризи державного управління є:

- а) розбалансованість системи макроекономічного регулювання;
- б) політизація економічних та соціальних процесів;
- в) немає правильної відповіді.

2. Пропозиції щодо введення надзвичайного стану в Україні або в окремих її місцевостях Президентіві України подає:

- а) Рада національної безпеки і оборони України;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) Міністерство оборони України;
- г) Верховна Рада України.

3. Надзвичайний стан на території Автономної Республіки Крим або в окремих її місцевостях може бути скасований за ініціативою:

- а) Президента України;
- б) Верховної Ради АР Крим;
- в) органів місцевого самоврядування АР Крим;
- г) Кабінету міністрів АР Крим.

4. Проблеми, за яких виникає необхідність антикризового управління:

- а) руйнування одного елемента системи;
- б) необхідність коригування моделі управління;
- в) руйнування системи управління;
- г) подолання кризи.

5. Хвильові процеси - це атрибут великих систем, які мають характеристики:

- а) самоорганізації;
- б) саморегулювання;
- в) самовідтворення;
- г) усі перераховані.

7. Етапами управління у кризових ситуаціях є:

- а) визначення параметрів кризи;
- б) розробка концепції подолання кризи;
- в) моніторинг факторів впливу;
- г) реалізація концепції виходу з кризи;
- д) немає правильної відповіді.

8. До головних інструментів антикризового управління належать:

- а) антикризова програма;
- б) самоорганізація системи;
- в) ефективна система мотивації персоналу;
- г) застосування принципово нової системи управління.

9. Якість управлінських рішень щодо виходу з кризової ситуації залежить від таких чинників:

- а) категорії вирішуваних проблем;
- б) достатності та вірогідності інформації;
- в) масштабності проблем;

г) немає правильної відповіді.

10. До видів державного регулювання кризових ситуацій належать:

- а) фінансова сфера;
- б) виробництво;
- в) соціальна сфера;
- г) бюджетне регулювання;
- д) нормативно-правове регулювання;
- ж) сфера трудових відносин.

11. До особливостей системи антикризового управління належать:

- а) гнучкість;
- б) адаптивність;
- в) терплячість;
- г) ентузіазм;
- ж) впевненість. д) посилення неформального управління;

12. Фактори, що впливають на ефективність антикризового управління:

- а) рівень формалізму;
- б) якість аналізу ситуації;
- в) стратегія антикризової програми;
- г) рівень професіоналізму;
- д) рівень мониторингу ситуацій; ж) мотивація ініціативи.

13. Визначте послідовність кроків здійснення стратегії антикризового управління, якщо: крок 1 означає аналіз причин кризи; 2 - вибір антикризової стратегії; 3 - перегляд мети і системи цілей; 4 - реалізацію антикризової стратегії; 5 - оцінку та контроль антикризової стратегії.

- а) 1; 3; 2; 4; 5;
- б) 1; 2; 3; 5; 4;
- в) 2; 1; 3; 5; 4;
- г) 3; 1; 2; 4; 5;
- д) 1; 2; 4; 3; 5.

14. Основні засоби впливу, що використовуються при управлінні в кризових ситуаціях:

- а) моральні ;
- б) примусові ;
- в) тактичні ;
- г) стратегічні ;
- д) економічні .

15. В управлінні ризикові фактори характеризуються:

- а) можливими втратами;
- б) рівнем ризику;
- в) правомірністю;
- г) прийнятністю;
- д) законністю;

ж) популярністю.

16. До принципів ефективності антикризового управління належать:

- а) професіоналізм;
- б) прогнозування тенденцій;
- в) оперативність управління;
- г) якість антикризових програм;
- д) система моніторингу;
- ж) немає правильної відповіді.

17. Діяльність з виведення системи з кризи передбачає:

- а) вплив на збої та кризові ситуації;
- б) вплив на окремі локальні та системну кризу;
- в) досягнення стабілізації розвитку та перехід до зростання.

18. До факторів, що визначають ефективність антикризового управління, належать:

- а) аналіз обстановки;
- б) корпоративність;
- в) оперативність управління;
- г) стратегія антикризових програм;
- д) методологія розробки рішень;
- ж) усі відповіді правильні.

19. Діяльність з виведення системи з кризи передбачає:

- а) вплив на збої та кризові ситуації;
- б) вплив на окремі локальні та системну кризу;
- в) досягнення стабілізації розвитку та перехід до зростання.

20. Антикризове управління - це:

а) об'єктивна потреба сучасного управління, що орієнтована на розвиток;

- б) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища системи;
- в) управління, спрямоване на реформування економіки;
- г) управління, спрямоване на подолання кризи.

21. Реалізація концепції щодо виходу з кризи включає:

- а) уточнення моделі управління;
- б) невизначеність ситуації;
- в) діагностику та оцінювання параметрів кризи;
- г) моніторинг зовнішніх факторів;
- д) роботу групи антикризового управління.

22. До функцій антикризового управління належать:

- а) управління в умовах кризи;
- б) мінімізація витрат;
- в) передкризове управління;
- г) розробка концепції подолання кризи;
- д) розпізнавання ознак кризи;
- ж) усі в дповіді правильні .

23. До властивостей системи антикризового управління належать:

- а) посилення інтеграційних процесів;
- б) гнучкість;
- в) жорсткий централізм;
- г) схильність до неформального управління;
- д) низькі мотиваційні стимули;
- ж) немає правильної відповіді.

24. Джерела виникнення кризи класифікуються на групи:

- а) внутрішні ;
- б) зовнішні ;
- в) кадрові ;
- г) організаційні ;
- д) природні .

25. Антикризове управління - це:

- а) передбачення небезпеки кризи;
- б) аналіз факторів та причин появи кризових явищ;
- в) розробка заходів щодо зниження негативних наслідків кризи;
- г) використання факторів кризи для наступного якісного розвитку;
- д) немає правильної відповіді.

26. Визначте послідовність кроків управління ризиком, якщо: 1 - аналіз джерел ризику; 2 - здійснення діагностики ситуації; 3 - визначення втрат та розробка варіантів; 4 - організація і реалізація; 5 - прийняття рішення.

- а) 1; 3; 2; 4; 5;
- б) 1; 2; 3; 5; 4;
- в) 2; 1; 4; 5; 3;
- г) 3; 1; 2; 4; 5;
- д) 1; 2; 4; 3; 5.

27. Які з наведених показників можуть вказувати на наявність симптомів кризи в організації?

- а) зниження продуктивності праці;
- б) зниження плинності кадрів;
- в) збільшення управлінського апарату;
- г) наявність конфліктних ситуацій;
- д) нездатність керівника йти на компроміс.

28. Підставою до введення надзвичайного стану в Україні може бути:

- а) виникнення масових безпорядків;
- б) здійснення масових терористичних актів;
- в) виникнення пожежі на значній площі людського масиву;
- г) перехід державного кордону іноземними громадянами;
- д) повеневі затоплення сільськогосподарських угідь.

29. Кризи оцінюються за такими критеріями:

- а) симптомами;
- б) подіями;

- в)причинами;
- г)факторами;
- д)джерелами.

30.Ознаками прояву системної кризи державного управління є:

- а)зубожіння населення;
- б)"параліч" державної влади;
- в)розкол у партіях;
- г)страйки;
- д)банкрутство підприємств.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 7. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ПЛАН

1. Політична ситуація в Україні: кризові тенденції та шляхи їх подолання. Стратегічне планування для забезпечення довгострокового розвитку країни в умовах реалізації Стратегії сталого розвитку України.
2. Пріоритетні галузі реформування в рамках антикризового управління. Практичні інструменти антикризового управління.
3. Антикризові технології як механізми реалізації цілей державного управління. Конституційні аспекти розподілу повноважень у системі вищих органів державної влади України.
4. Інноваційний розвиток як передумова ефективного впровадження реформ. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика.
5. Соціально-економічний розвиток України: реформи для подолання наслідків зовнішньої агресії та системної кризи. Соціальний діалог як інструмент антикризового управління.

Питання для самостійної перевірки знань

1. Поняття, джерела та функції ризику;
2. Моделі ідентифікації ризиків;
3. Прийоми ризик-менеджменту;
4. Основні завдання системи управління ризиками;
5. Етапи процесу побудови системи управління ризиками;
6. Технології та інструменти антикризового управління;
7. Основні ознаки системної кризи державного управління;
8. Умови забезпечення суспільно-політичного розвитку України в кризових умовах;
9. Стратегічні напрями державної економічної та соціальної політики;
10. Шляхи впровадження сучасних реформ: очікувані результати, ризики, проблеми і шляхи їх вирішення та перспективи подальшого розвитку;
11. Пріоритети, виклики, політичні та соціально-економічні умови реалізації «Стратегії реформ – 2020»;

12. Економічні засади створення сприятливих умов для надходження інвестицій і забезпечення прискореного економічного зростання;
13. Методичні підходи щодо формування стратегій розвитку на державному та регіональному рівнях;
14. Базові поняття та основні переваги стратегічного управління.

Тематичні напрями доповідей (дискусій)

1. Ідентифікація ризиків і кризових ситуацій в суспільстві та державному управлінні.
2. Організація роботи з використанням прийомів ризик-менеджменту.
3. Визначення стратегічних напрямів розвитку держави (застосовуючи комплексний підхід до аналізу державної політики).
4. Організація процесу стратегічного управління та реалізації стратегічних планів на різних рівнях.
5. Здійснення моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних планів на різних рівнях.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 8. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ

ПЛАН

1. Інформаційно-аналітичне забезпечення антикризового управління регіоном
2. Концептуальна модель антикризового управління регіоном, адаптована до динамічних змін в економіці
3. Методологія оцінювання стану регіону за ознакою "стійкість"

Питання для самостійної перевірки знань

1. Основні ознаки й особливості антикризового управління в регіоні
2. Принципи антикризового управління регіоном
3. Основні етапи антикризового управління регіоном
4. Пріоритети забезпечення регіонального розвитку в умовах дестабілізаційного впливу

Додаткова література для вивчення теми

Рейтингова методологія (нова редакція) для рейтингових оцінок за національною рейтинговою шкалою http://www.credit-rating.ua/img/st_img/Press-release/2013/Metodologia_21_03_2016.pdf

Методологія оцінки прозорості місцевих бюджетів Київ - 2017 <http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/metodologiya.pdf>

Статистичні методи оцінки регіонального розвитку: навчальний посібник / під ред. д-ра екон. наук, проф. Раєвневої О. В. – Х. : ФОП Александро К. М., 2016. – 328 с.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 9. ЕЛЕМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНІВ

ПЛАН

1. Основні поняття і принципи економічної безпеки
2. Економічна безпека держави
3. Економічна безпека регіону

Питання для самостійного опрацювання

1. Економічна безпека: сутність та умови формування.
2. Міжнародні стандарти в галузі економічної безпеки суб'єктів господарювання.
3. Охарактеризувати законодавство України щодо забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.
4. Визначити економічну безпеку суб'єктів господарювання в чинному законодавстві та в теорії.
5. Економічна безпека суб'єкта господарювання в Законі України «Про національну безпеку України».

Додаткова література для вивчення теми

1. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджено Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#n9>.
2. "Щодо вдосконалення методології інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки України". Аналітична записка. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1358/>
3. Про затвердження Методики розрахунку інтегральних регіональних індексів економічного розвитку / Державний комітет статистики України, наказ № 114 від 15.04.2003 р. Режим доступу: uazakon.com/documents/date_1a/pg_ibcnog/ (втратив чинність)
4. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджена наказом Мінекономіки України № 60 від 2.03.2007 р. Режим доступу: me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id). (втратив чинність)
5. Іванова Н.С. Прогнозування економічної безпеки регіонів для забезпечення безпеки національної економіки: монографія / Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2018. – 381 с.
6. Гуменюк А. М. Безпека структурно-інституціональної трансформації економіки регіону: теоретичні основи та прикладні аспекти : монографія / Анатолій Маркович Гуменюк. – К. : НІСД, 2014. – 468 с.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 10. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В

ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПЛАН

1. Антикризове управління та управління змінами в системі менеджменту органів влади
2. Управління структурними змінами в системі органів влади
3. Формування портфелю альтернативних стратегій антикризового управління та управління змінами
4. Методика реалізації антикризового управління в системі менеджменту органів влади

Питання для самостійної перевірки знань

- 1) Визначте сутність криз соціально-економічного розвитку, з чим це явище пов'язане та причини їх виникнення?
- 2) Визначте, який з видів кризи є допустимим або бажаним, а який – ні?
- 3) Визначте необхідність управляти кризами.
- 4) Перечисліть принципи, на яких базується антикризове управління.
- 5) Назвіть типові стратегії антикризового управління в органах державної влади та місцевого самоврядування, які слід обрати.
- 6) Визначте прояви виникнення кризи на стадіях циклу життєдіяльності системи державного управління, чим це зумовлено.
- 7) Визначте принципи при розробці заходів антикризового управління у органах державної влади та місцевого самоврядування.
- 8) Дайте визначення поняттю «антикризова стратегія».
- 9) Назвіть методи здійснення діагностики кризового стану.

Тематичні напрями доповідей (дискусій) для активізації процесу навчання

- 1) Принципи антикризового управління в органах державної влади та місцевого самоврядування.
- 2) Характеристика криз та їх поділ за типами кризових явищ.
- 3) Сутність криз соціально-економічного розвитку та причини їх виникнення *(за вільним вибором здобувача)*.
- 4) Тенденції сучасного розвитку та виникнення криз за джерелами їх походження *(за вільним вибором здобувача)*.
- 5) Доцільність формування принципів антикризової діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування *(за вільним вибором здобувача)*.
- 6) Принципи формування антикризової діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування *(за вільним вибором здобувача)*.
- 7) Концептуальні ознаки кризи *(за вільним вибором здобувача)*..
- 8) Сучасні концепції формування антикризових програм в органах державної влади та місцевого самоврядування *(за вільним вибором здобувача)*.
- 9) Основні параметри та етапи здійснення діагностики кризових явищ.

- 10) Діагностика кризового стану (*за вільним вибором здобувача*).
- 11) Визначення кризи за сучасними науковими джерелами інформації.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Складовими успіху будь-якого антикризового управління є наявність:
 - а) стратегії та контролю за її реалізацією;
 - б) стратегії, грошових коштів, здійснення контролю за реалізацією антикризових заходів;
 - в) стратегії та грошових коштів;
 - г) контролю за реалізацією антикризових заходів.
2. Механізм державної антикризової програми включає такі компоненти:
 - а) інституціональний;
 - б) моральний;
 - в) ідеологічний.
3. Проблеми, за яких виникає необхідність антикризового управління:
 - а) руйнування одного елемента системи;
 - б) необхідність коригування моделі управління;
 - в) руйнування системи управління.
4. До властивостей системи антикризового управління належать:
 - а) посилення інтеграційних процесів;
 - б) низькі мотиваційні стимули;
 - в) немає правильної відповіді.
5. Які з наведених показників можуть вказувати на наявність симптомів кризи в органах державної влади?
 - а) зниження продуктивності праці;
 - б) зниження плінності кадрів;
 - в) нездатність керівника використовувати компроміс.
6. Основні цілі антикризового управління – це:
 - а) своєчасно розпізнавати кризові явища та забезпечити достовірність результату розпізнавання;
 - б) задоволення вимог органів місцевого самоврядування та виконання зобов'язань перед владою;
 - в) подолання як причин кризи, так і її симптомів.
7. До головних інструментів антикризового управління належать:
 - а) антикризова програма;
 - б) самоорганізація системи;
 - в) застосування принципово нової системи управління.
8. До принципів ефективності антикризового управління належать:
 - а) професіоналізм;
 - б) прогнозування тенденцій;
 - в) якість антикризових програм.
9. До особливостей системи антикризового управління належать:
 - а) гнучкість;

б) адаптивність;

в) терплячість.

10. Фактори, що впливають на ефективність антикризового управління:

а) рівень формалізму;

б) стратегія антикризової програми;

в) мотивація ініціативи.

11. До функцій антикризового управління належать:

а) управління в умовах кризи;

б) розробка концепції подолання кризи;

в) розпізнавання ознак кризи;

г) усі відповіді правильні.

12. Визначте послідовність кроків здійснення стратегії антикризового управління, якщо: крок 1 означає аналіз причин кризи; 2 – вибір антикризової стратегії; 3 – перегляд місії і системи цілей організації; 4 – реалізацію антикризової стратегії; 5 – оцінку і контроль антикризової стратегії:

а) 1; 3; 2; 4; 5;

б) 1; 2; 3; 5; 4;

в) 3; 1; 2; 4; 5.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 11. СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ПЛАН

1. Конфлікти: сутність, причини, різновиди, та стадії протікання. Стратегії і моделі поведінки в умовах конфлікту.

2. Розв'язання, управління та попередження конфліктів. Переговори й фасилітація. Посередництва в конфліктах.

3. Етико-психологічні засади ділового спілкування. Поради управлінцю щодо безконфліктного спілкування.

4. Стрес і стресори як наслідок конфліктності в управлінській діяльності (стрес-менеджмент).

5. Управлінська діяльність і конфліктогени.

6. Особливості підготовки та проведення нарад, переговорів в органах влади.

7. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні. Аналіз діалогових ініціатив щодо врегулювання конфлікту в Україні.

Дайте відповідь на питання

1. Які умови подолання конфліктів Ви можете назвати?

2. Які методи подолання конфліктів є найбільш конструктивними в умовах кризи?

3. Обґрунтуйте основні напрями роботи з вирішення трудових конфліктів в органах влади.

4. Проаналізуйте причини трудових конфліктів в органах влади.

5. Яка з форм розв'язання трудових конфліктів в органах державної влади є, на Вашу думку, найбільш оптимальною?
6. Визначте основні функції трудових конфліктів.
7. Назвіть заходи щодо попередження трудових конфліктів в органах влади. Які з них Ви вважаєте найбільш ефективними? Чому?
8. За яких умов виникають інноваційні конфлікти?
9. У чому полягає сутність mediaції в конфлікті?
10. Обґрунтуйте логіку прийняття оптимального управлінського рішення у конфлікті в органах влади.
11. Як попередити конфлікти, пов'язані з некомпетентною оцінкою результатів діяльності?
12. Обґрунтуйте психологічні фактори нормалізації стресу.
13. Розкрийте алгоритм дій щодо конструктивного розв'язання конфлікту.
14. В яких ситуаціях є доцільною участь третьої сторони у вирішенні конфлікту?
15. Перелічіть основні етапи діяльності керівника в урегулюванні конфлікту.
16. Обґрунтуйте переваги конструктивного вирішення конфлікту над іншими формами його завершення.

Виконайте практичні завдання

1. Уявіть, що до Вас по допомогу й пораду звернувся Ваш колега по роботі, що перебуває в ситуації гострого протистояння з групою колег. Чим Ви можете йому допомогти?
2. Дайте визначення трудового конфлікту та охарактеризуйте його види.
3. Проаналізуйте специфіку конфліктів в органах влади.
4. Підготуйте та розіграйте на парі: а) конфлікт між двома студентами; б) конфлікт між студентом і викладачем; в) конфлікт між двома викладачами; г) конфлікт між завідувачем кафедри та викладачем; д) конфлікт між бібліотекарем і студентом. Здійсніть конфліктологічний аналіз запропонованих ситуацій. Чим відрізняються підходи зарубіжних і вітчизняних психологів до розуміння сутності внутрішньоособистісного конфлікту?
5. Уявіть, що до Вас по допомогу й пораду звернувся Ваш колега по роботі, що перебуває в ситуації гострого внутрішньоособистісного конфлікту. Чим Ви можете йому допомогти?
6. Розкрийте об'єктивні й організаційно-управлінські умови попередження конфліктів.
7. Чим зумовлені труднощі вивчення конфліктів на сучасному етапі?
8. У чому полягає сутність конфлікту як соціально-психологічного явища?
9. Які пояснювальні моделі конфліктного поведіння розробляються в сучасній конфліктології?

5. Методи контролю

Контроль знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Антикризове управління» ґрунтується на застосуванні рейтингової системи оцінювання. Для визначення рейтингової оцінки курс дисципліни «Антикризове управління» поділяється на 2 змістовних модуля та 11 тем.

Для здобувачів вищої освіти денної форми навчання: усне опитування на практичних заняттях, захист домашнього завдання, аудиторне розв'язання завдань, тестування.

До основних завдань контролю знань належать:

- оцінювання рівня засвоєння здобувачами вищої освіти програмного матеріалу дисципліни;
- інформування здобувачів вищої освіти про якість їх роботи над вивченням дисципліни;
- мотивація здобувачів вищої освіти до систематичної активної роботи протягом семестру;
- аналіз успішності та вплив викладача на процес самостійної роботи здобувачів вищої освіти і ефективність навчального процесу в цілому.

Контроль дозволяє вимірювати й оцінювати здобуті здобувачами вищої освіти у процесі навчання знання, уміння та навички, тому він відіграє важливу роль у забезпеченні належного рівня підготовки фахівців.

Під час вивчення дисципліни «Антикризове управління» застосовується поточний рейтинговий контроль знань здобувачів вищої освіти. Підсумкове (завершальне) оцінювання знань здобувачів вищої освіти з дисципліни здійснюється, згідно з встановленим у НУЗП порядком, за 100-бальною шкалою з урахуванням результатів поточного модульного контролю.

В процесі поточного контролю здійснюється перевірка запам'ятовування та розуміння програмного матеріалу набуття вміння і навичок конкретних розрахунків та обґрунтувань, опрацювання, публічного та письмового викладу (презентації) певних питань дисципліни.

Поточний контроль здійснюється в двох формах:

- контроль систематичності та активності роботи здобувачів вищої освіти протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни;
- модульний проміжний контроль.

У разі невиконання завдань поточного контролю з об'єктивних причин, здобувач вищої освіти має право скласти їх індивідуально до останнього практичного заняття за дозволом декана. Порядок такого контролю визначає викладач.

Об'єктом поточного контролю знань здобувачів вищої освіти є:

- відвідування лекційних та семінарських занять;
- систематичність та активність роботи на семінарських і практичних заняттях;
- виконання обов'язкового завдання для самостійного опрацювання;

– виконання одного з вибірових завдань для самостійного опрацювання;

– участь в конференціях та олімпіадах.

Контроль систематичності та активності роботи здобувача вищої освіти протягом семестру базується на оцінюванні активності та рівня знань здобувачів вищої освіти при обговоренні питань семінарських занять.

Критерії оцінювання: активність здобувачів вищої освіти в обговоренні питань семінарів вимірюється середнім значенням одержаних впродовж семестру оцінок.

Рейтинговий (модульний) контроль здійснюється у формі контрольних робіт за окремими частинами дисципліни (модулями).

Підсумкове оцінювання знань. Загальна підсумкова оцінка знань з дисципліни складається з суми балів за результати поточного та модульного контролю. До заліково-екзаменаційної відомості заносяться сумарні результати в балах за 100-бальною шкалою, 4-х бальною національною шкалою та за шкалою ECTS.

Кожен змістовний модуль оцінюється за 100-бальною шкалою. Підсумковий контроль визначається як середня двох контролів за перший та другий модулі.

Іспит (залік) проводиться за наявності незадовільної оцінки підсумкового модуля або за вибором здобувача вищої освіти.

[illegible]

	Індивідуальне завдання								36	36
3	Змістовий модуль 3 (2 лекц., 2 практ. зан.)	2	20	20	2	10	10	10	26	100
	Тема 10	1	10	10	1	5	5			32
	Тема 11	1	10	10	1	5	5			32
	Контрольна робота							10		10
	Індивідуальне завдання								26	26
	Разом	11			7	60	60		20	300/3 =100

6. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Поточне тестування та самостійна робота						Сума
Рубіжний контроль 1						
T1	T2	T3	T4	T5	Контрольна робота	
15	15	15	15	15	25	100

Поточне тестування та самостійна робота							Сума
Рубіжний контроль 2							
T6	T7	T.8	T.9	T.10	T.11	Контрольна робота	
13	13	13	13	13	13	22	100

T1, T2 ... T10 – теми змістових модулів.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю

			повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

7. Методичне забезпечення

1. Методичні вказівки до проведення семінарських та практичних занять з курсу «Антикризове управління» для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітня програма (спеціалізація) «Регіональне управління» / Укл. І.А. Нечаєва. – Запоріжжя: НУЗП, 2020, 39 с.

2. Методичні вказівки до виконання самостійної та індивідуальної роботи з курсу «Антикризове управління» для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітня програма (спеціалізація) «Регіональне управління» / Укл. І.А. Нечаєва. – Запоріжжя: НУЗП, 2020, 23 с.

3. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з курсу «Антикризове управління» для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітня програма (спеціалізація) «Регіональне управління» / Укл. І.А. Нечаєва. – Запоріжжя: НУЗП, 2020, 13 с.

8. Рекомендована література

Основна:

1. Кодекс України з процедур банкрутства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.

2. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

3. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2013. 283 с.

4. Карпунь І. Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: Монографія Львів: Видавництво «Магнолія 2006», 2014. 440 с.

5. Антикризове управління національною економікою: монографія / [І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко та ін.] / за заг. ред. І. Малого. – К.: КНЕУ, 2017. – 368 с.

6. Методологічні основи формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління територіальним розвитком : наук. розробка / авт. кол : О. Ю. Бобровська, Т. О. Савостенко, І. Е. Польська та ін. ; за заг. ред. О. Ю. Бобровської. - К. : НАДУ, 2012. - 56 с.

7. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи магістрів спеціальності: 074 „Публічне управління та адміністрування|спеціалізація „Територіальне управління та місцеве самоврядування” / уклад. Птахіна О.М. ; Держ. закл. „Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка, – Старобільськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2017. – 164с.

Додаткова:

1. Кривов'язюк, І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 374 с.

2. Линник, О. І., Смоловик Р. Ф., Юр'єва І. А. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління : монографія. Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". Харків : Підручник НТУ "ХПІ", 2013. 543 с.

3. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с.

4. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.

5. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С., Грабовська І. В. Антикризове управління. Київ : ЦУЛ, 2012. 448 с.

6. Штангерт А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 335 с.

7. Нечаєва І. А., Дьордій Є. А. Управління ризиками підприємства в секторі ІТ-послуг як інструмент підвищення його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6797>

8. Нечаєва, І. А. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*, 2019. Т.29., № 1. С. 156-163.

9. Нечаєва І. А. Реформа системи соціального страхування як засіб зміцнення соціально-економічної безпеки України в умовах перманентної кризи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1634>. DOI: [10.32702/2307-2156-020.4.58/](https://doi.org/10.32702/2307-2156-020.4.58/)

10. Нечаєва І. А. Податкова реформа в умовах євроінтеграційних процесів та кризи: можливі результати для України. *Modern Economics*. 2020. № 22(2020). С. 64-71. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-10).

11. Нечаєва І. А., Лавріненко В. О. Сучасний стан інвестування в економіку запорізького регіону в контексті зміцнення його соціально-економічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 152–158. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.24.152](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.152).