

**Міністерство освіти і науки України
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Факультет суспільних наук
Кафедра політології і державного управління**

Навчально-методична серія
«КАФЕДРА»
№ 26

Ганна Мелеганич

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ



Ужгород – 2015

УДК
ББК
М

Мелеганич Г. Антикризове управління: навчально-методичні рекомендації / Ганна Мелеганич; Навчально-методична серія «КАФЕДРА» / № 26 ; [Ужгород. нац. ун-т; Факультет сусп. наук; Каф. політології і держ. управління]. – Ужгород, 2015. – 48 с.

Розробник:

Мелеганич Ганна Ігорівна, кандидат політичних наук, доцент кафедри політології і державного управління факультету суспільних наук УжНУ

Рецензенти:

Токар Маріан Юрійович, кандидат історичних наук, в.о. завідувача кафедри політології і державного управління факультету суспільних наук УжНУ;

Лендьел Мирослава Олександрівна, доктор політичних наук, професор кафедри політології і державного управління факультету суспільних наук УжНУ

Навчально-методична серія «КАФЕДРА» / № 26

(створена рішенням кафедри політології і державного управління ФСН УжНУ, протокол № 7 від 26 лютого 2014 року)

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри політології і державного управління факультету суспільних наук УжНУ

Протокол №2 від «30» вересня 2014 року

Схвалено методичною комісією ДВНЗ «Ужгородський національний університет» за напрямом підготовки зі спеціальності **8.15010002-«Державна служба»**.

Протокол №

© Ганна Мелеганич, 2015
© Навчально-методична серія «КАФЕДРА», 2015

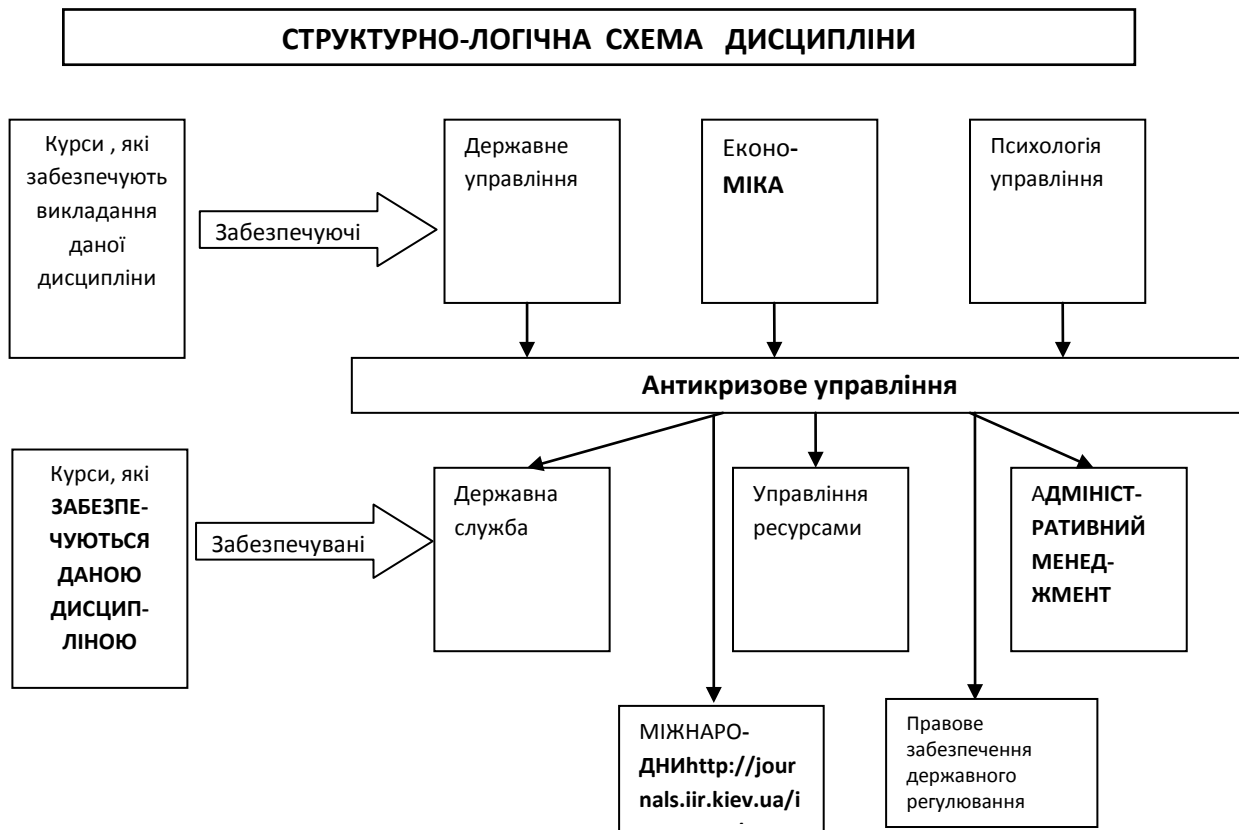
ЗМІСТ

| | |
|--------------------------------------------------------------------|--|
| Опис навчальної дисципліни..... | |
| Структурно-логічна схема навчальної дисципліни..... | |
| Тематичний план навчальної дисципліни..... | |
| Мета та завдання навчальної дисципліни..... | |
| Зміст програми навчальної дисципліни..... | |
| Плани практичних занять..... | |
| Завдання для самостійної та індивідуальної роботи..... | |
| Завдання для контролю навчальних досягнень студентів..... | |
| Рекомендована література..... | |
| Перелік питань для підсумкового модульного контролю (іспит)..... | |
| Тестові завдання для контролю якості знань студентів..... | |
| Допоміжний матеріал до курсу лекцій (таблиці, схеми, презентації). | |
| Шкала оцінювання навчальних досягнень студентів..... | |

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

| Курс: підготовка бакалаврів | Галузь знань, Напрямок / спеціальність, освітньо- кваліфікаційний рівень | Характеристика навчальної дисципліни |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| | | <i>денна форма навчання</i> |
| <p>Кількість кредитів відповідно ЕСТЗ – 1,5</p> <p>Модулів: 1</p> <p>Змістовних модулів: 5</p> <p>Загальна кількість годин: 54 год.</p> <p>Тижневих годин: 2 год.</p> | <p>Галузь знань: 0301 – соціально-політичні науки</p> <p>Напрямок підготовки: 8.15010002- «Державна служба»</p> <p>Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр</p> | <i>Вибіркова (професійно-орієнтована)</i> |
| | | <i>Рік підготовки:</i> |
| | | 1 |
| | | <i>Семестр</i> |
| | | 2 |
| | | <i>Лекції</i> |
| | | 10 |
| | | <i>Практичні, семінарські</i> |
| | | 4 |
| | | <i>Самостійна та індивідуальна робота</i> |
| | | 40 |
| <i>Вид контролю</i> | | |
| залік | | |

1. СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА СХЕМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ



3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

| Назви змістових модулів і тем | денна форма | | | | | усього | |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----------|-----|-----------|-----------|------|
| | усього | у тому числі | | | | | |
| | | л | п | лаб | інд. | | с.р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Тема 1. Стратегічні цілі і завдання антикризового управління | | 2 | | | 4 | 4 | |
| Тема 2. Класифікація кризових явищ | | 4 | 2 | | 4 | 4 | |
| Тема 3. Методи аналізу кризових явищ | | 2 | | | 4 | 4 | |
| Тема 4. Елементи економічної безпеки держави та регіонів | | 2 | | | 4 | 4 | |
| Тема 5. Методи моніторингу. Організація моніторингу | | | 2 | | 4 | 4 | |
| | | | | | | | |
| Разом за змістовим модулем | | 10 | 4 | | | | |
| Усього годин | | 10 | 4 | | 20 | 20 | |

4. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою навчальної дисципліни є формування системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, розпізнавання та діагностика, прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їх ліквідація, прийняття та реалізація антикризових управлінських рішень.

Основними завданням вивчення даної дисципліни є:

- розпізнавання кризових явищ (симптоми, причина, природа, рівень та час впливу);
- прогнозування наслідків розвитку кризових явищ;
- визначення можливостей запобігання кризі і/або її пом'якшення;
- формування вміння застосовувати інструменти антикризового управління ;
- формування навичок проведення моніторингу.

Після вивчення дисципліни студент повинен **знати**:

- класифікацію та циклічність кризових явищ;
- характерні особливості кризових явищ в Україні;
- методи прогнозування кризових явищ;
- принципи управління в кризових ситуаціях;
- загальні основи антикризового управління;
- закономірності, умови та фактори, що обумовлюють появу кризових явищ;
- сучасні методи і підходи управління в кризових умовах;
- правила, принципи розробки антикризової програми і антикризової стратегії.

По закінченні вивчення дисципліни студент повинен **уміти**:

- професійно користуватись законодавчою базою України по банкрутству;
- визначати пріоритетні механізми фінансової стабілізації.
- проводити експрес-діагностику та поглиблену діагностику фінансового стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) і наявних кризових ситуацій та явищ;
- опанувати урядові рішення з питань оцінки ймовірності банкрутства підприємства;
- аналізувати наявність та глибину кризового стану на підприємстві;
- визначити основні напрямки подолання кризових явищ;
- обирати антикризову стратегію та основні інструментів виходу з кризового стану.

5. ЗМІСТ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Предмет та завдання курсу. Зв'язок курсу з іншими дисциплінами. Основні проблеми антикризової діяльності, які розглядатимуться у процесі вивчення курсу. Особливості сприймання специфіки зарубіжного досвіду та спеціальної літератури під час вивчення окремих тем курсу. Поняття та загальні основи антикризового управління. Широке та вузьке визначення «антикризового управління». Сутнісні характеристики антикризового управління. Чотири блоки проблематики антикризового управління. Предмет впливу антикризового управління. Різниця між системою, процесом та механізмом антикризового управління. Функції антикризового управління. Стратегії антикризового управління. Державне антикризове регулювання. Взаємодія між урядом і ринком. Методи (інструменти) державного регулювання кризових явищ. Основні форми державного регулювання кризових процесів. Фактори і принципи ефективності антикризового управління. Різновиди ефективності. Правові основи антикризового управління.

Тема 2. КЛАСИФІКАЦІЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ.

Поняття кризи в соціально-економічному розвитку. Поняття «кризове явище» та причини його виникнення. Криза чи труднощі зростання. Місце, роль та особливості кризових явищ в реальних системах. Передкриза, криза та посткриза. Ознаки та причини кризових явищ. П'ять моделей розвитку криз. Основні види кризових явищ в перехідних суспільствах. Дві тенденції існування системи: функціонування та розвиток. Типологія криз. Фактори, симптоми та причини криз. Можливі наслідки криз. Закономірності і причини економічних криз. Роль держави в антикризовому управлінні. Ознаки кризи : розпізнавання і подолання. Механізм державної влади і кризи в системі управління. Системна криза державного управління. Роль конфліктів у виникненні криз. Сутнісні ознаки кризи державного управління. Складові елементи політичної кризи. Реформи як засіб антикризового управління. Основне завдання антикризового управління.

Тема 3. МЕТОДИ АНАЛІЗУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Механізм державного регулювання кризових явищ. Основні параметри діагностування та вимоги. Об'єкт, мета та завдання діагностики кризи. Основні підходи до періодизації діагностики кризи. Діагностика статичного стану та діагностика процесу. Інформація в діагностиці.

Методи діагностика аналітичний, експертний, лінійний, динамічного програмування, на моделях. Масове статистичне спостереження. Проблемність передбачення можливості настання банкрутства підприємств. Види банкрутства. Моніторинг зовнішнього середовища. Методи оцінки інвестиційного ринку. Характеристика стану інвестиційного процесу як база для прийняття інвестиційних рішень в антикризовому управлінні. Аналіз фінансового стану. Рекомендації до виконання експрес-діагностики схильності підприємства до банкрутства з використанням зарубіжних та вітчизняних методик. Ретроспективна діагностика фінансово-економічного стану підприємства. Аналіз діяльності підприємств на основі вартісного підходу. Узагальнення результатів дослідження фінансового стану підприємства. Аналіз фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності організації. Сутність антикризової програми.

Тема 4. ЕЛЕМЕНТИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНІВ

Поняття «національної безпеки». Історичні витоки поняття. Основані сфери національної безпеки. Поняття «економічної безпеки». Принципи економічної безпеки, її структура та рівні. Національна та економічна безпека в Україні. Фінансова безпека. Економічна безпека регіонів – складова національної системи безпеки. Нормативно-правове регулювання питання національної та економічної безпеки України. Безпекові стратегії. Регіональний вимір економічної безпеки. Економічна безпека на рівні регіону. Загрози та виклики національній безпеці держави. Загрози та виклики економічній безпеці держави. Індикатори економічної безпеки. Національні економічні інтереси та загрози економічній безпеці України. Економічне районування України. Держава гарант захисту національних економічних інтересів. Введення в Україні надзвичайного та воєнного станів.

Тема 5. МЕТОДИ МОНІТОРИНГУ. ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ

Цілі і функції маркетингу в антикризовому управлінні. Формування маркетингових стратегій в антикризовому управлінні та їх класифікація. Використання засобів маркетингу в антикризовому управлінні. Роль і діяльність арбітражного суду. Види та порядок здійснення реорганізаційних процедур. Економічна сутність санації підприємств, основна мета, завдання та принципи її здійснення. Класична модель санації, план санації. Форми санації підприємства. Використання

контролінгу в управлінні санаційними процесами на підприємстві. Роль контролінгу в управлінні підприємством. Інструменти стратегічного контролінгу.

6. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ І ПЛАНИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Тема №1

Методи аналізу кризових явищ в процесах управління (2 год.)

Завдання 2.1.

1. Ознайомтеся із статтею С.Данилова, І.Семиволоса, К.Сейтвеливева «Наш человек в Тбилиси».
2. Проведіть моніторинг статті і виокреміть ті матеріали, що необхідні для аналізу симптомів кризових явищ.
3. Визначте основні симптоми кризових явищ в Грузії.
4. Узагальніть результати здійсненого аналізу за допомогою форми звітності.

| Симптоми | Аналіз кризових явищ в Грузії | | | |
|----------|------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|
| | Виявлення причин кризової ситуації | Основні напрямки діяльності, що є кризовими | Ранжування причин кризи | Визначення рівня дієвості управління в умовах кризи |
| | | | | |

Завдання 2.2.

1. Ознайомтеся з матеріалами статті В. Павліва “Цена Европейскости”..
2. Проведіть аналіз кризових явищ за змістом статті.
3. Узагальніть результати здійсненого аналізу за допомогою форми звітності

| Кризові явища | Аналіз кризових явищ | | | |
|---------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------|------------------|
| | Припинення ділової активності | Помилки в управлінні | Непередбачені обставини | Різні види втрат |
| | | | | |

Завдання 2.3.

Ознайомтеся із статтею М.В.Петровича «Регулятивные фиаско рынка и государства» в науково-практичному журналі «Проблемы управления» Академії управління при Президенті Республіки Білорусь № 1, 2001 року, С.47-49, де ним визначається роль держави в соціально-економічних процесах суспільного розвитку. Автор вважає, що ситуації, які він іменує «фіаско ринку», характеризуються неспроможністю ринкової системи без допомоги з боку держави забезпечити ефективне використання ресурсів. Також роль держави в процесах соціально-економічного розвитку в певному розумінні може призвести до неефективного розподілу суспільних ресурсів при вже існуючих обмеженнях.

На основі здійсненого аналізу ситуаційної справи зазначеної статті дайте відповіді на запитання:

1. Які причини, що призвели до «фіаско ринку» у Республіці Білорусь, актуальні для України?
2. Чи може, на Вашу думку, ситуація кризи ринкових регуляторів («фіаско ринку») статися в Україні?
3. Які негативні наслідки кризи ринкових регуляторів («фіаско ринку») Ви вважаєте основними?

Визначити основні недоліки ринкових механізмів регулювання щодо «фіаско ринку» в Республіці Білорусь.

2. Порівняти ринкові механізми регулювання і механізми державного регулювання.
3. Запропонувати фактори профілактики кризи соціально-економічної системи Республіки Білорусь.

Рекомендована література:

1. Данилов С., Семиволос І., Сейтвелієв К. Наша людина в Тбілісі. // Дзеркало тижня. 2004. – 18-24 вересня // http://gazeta.zn.ua/POLITICS/nash_chelovek_v_tbilisi.html
2. Павлів В. Ціна «Європейськості». // Дзеркало тижня. 2004. – 18-24 вересня http://gazeta.dt.ua/ECONOMICS/tsina_evropeyskosti.html
3. Петрович М.В «Регулятивные фиаско рынка и государства» // Проблемы управления: Академії управління при Президенті Республіки Білорусь. - № 1, 2001 року, С.47-49
4. Седегов Р.С., Высоцкий О.А. Антикризисный менеджмент и особенности его становления в республике Беларусь // Проблемы управления. 2001. – № 1. – С.28 –31.

Методичні рекомендації:

Завдання заняття - опанування практичних навичок щодо діагностики криз закріплення знань щодо методів діагностики криз; формування навичок застосування методології діагностики криз в

практиці управління. закріпити знання щодо стратегій виходу з кризових ситуацій; розвинути навички антикризового планування; сформувати вміння щодо аналізу зовнішнього середовища як необхідної складової антикризової стратегії. *Студенти мають* звернути увагу на критерії аналізу кризових явищ у формі звітності для завдання. Проводити аналіз у відповідності з визначеними критеріями.

Тема №2.

Методи моніторингу. Організація моніторингу (2 год.)

ДІЛОВА ГРА

«РОЗРОБКА КЛЮЧОВИХ ПОЛОЖЕНЬ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ»¹

Мета і призначення гри

Освоєння прийомів групового аналізу ситуацій і розробки управлінських рішень; розвиток навичок обґрунтування рішення і пошуку згоди інтересів різних соціальних груп, що беруть участь в економічному процесі; освоєння принципів демократичного керування.

Зміст і організація гри

Гра проводиться в сім етапів, кожний з яких має власні навчальні цілі.

Перший етап. Введення ситуації за допомогою шкали тенденцій, що відбуваються в економіці. Ситуації задаються за п'ятьма параметрами: випуск продукції, зайнятість населення, інвестиційний клімат, ціни, обмінний курс долара (інфляція). У разі модифікації гри можливі інші ситуації. Групи проводять попередній аналіз ситуації.

Другий етап. Розподіл ролей. Навчальна група розбивається на чотири підгрупи, кожна з яких проводить аналіз ситуації і розробку управлінських рішень, виходячи з інтересів тієї соціальної групи, що їх вона враховує і захищає. Виокремлення соціальних груп може бути різним, і це дозволяє модифікувати ділову гру. Один із варіантів: держава, підприємці (акціонери, великі підприємства), інвестори, профспілки (працівники).

Третій етап. Усім групам видається по 100 карток можливих управлінських рішень, які вони аналізують, виходячи з оцінки і розуміння ситуації, а також з потреби захисту власних інтересів. Їм треба вибрати п'ять управлінських рішень, реалізація яких може змінити ситуацію в кращий, на їхню думку, бік. Вибір рішення супроводжується груповою дискусією, обміном досвідом і думками. Поступово у групі з'являється

¹ Складено на основі: Антикризисное управление: Учебник/ Под ред. Э.М.Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 432 с. — (Сер. «Высшее образование»).

неформальний лідер, що керує процесом обговорення й у наступному буде представляти загальну думку групи.

Четвертий етап. Пропозиція кожної з груп п'яти управлінських рішень для загального обговорення. Розгорнуте обґрунтування рішень. Подання аргументів і контраргументів. Взаємодія груп. Зняття суперечностей у рішеннях. Пропонування рішень, не передбачених виданими картками. Пошук балансу інтересів по заданих умовах гри.

П'ятий етап. Якщо загальне рішення не знайдено, узгодження рішень за соціальними інтересами не досягнуто, проводиться голосування запропонованих управлінських рішень і подальший аналіз результатів голосування і змін ситуації за рішеннями, прийнятими демократичним шляхом.

Шостий етап. Презентація поведінки груп в умовах прийнятих рішень (нової ситуації). Кожна група називає три головні фактори поведінки. Проводиться обґрунтування й обговорення цих факторів.

Сьомий етап. Підбиття підсумків гри. Формулювання позитивних принципів колективної розробки управлінських рішень і балансування соціальних інтересів.

Склад запропонованих управлінських рішень

Держава

1. Боротьба проти спекулятивної діяльності ділків, що продають земельні ділянки, шляхом високих податків на прибуток, отриманий від продажу землі.
2. Контроль цін при споживанні.
3. Кон'юнктурні оподаткування.
4. Заохочення підвищення мінімальної заробітної плати.
5. Стабілізація тарифів суспільних служб.
6. Збільшення сум, одержуваних від державної системи страхування.
7. Грошова ревальвація.
8. Скорочення кредитів на будівництво.
9. Заморожування заробітної плати.
10. Субсидії виробникам сільськогосподарської продукції.
11. Заходи, прийняті системою оподаткування, спрямовані на заохочення грошових заощаджень.
12. Модифікація системи оподаткування підприємств.
13. Грошова девальвація.
14. Випуск високопроцентної обов'язкової позики.
15. Відмова від установленого обмінного курсу: вільно коливний карбованець.
16. Збільшення витрат на придбання устаткування для суспільного користування.

- 17.Збільшення закупівель споживчих товарів державними підприємствами.
- 18.Збільшення оподаткування річного доходу.
- 19.Модифікація системи амортизації.
- 20.Стабілізація заробітної плати працівників державних служб.
- 21.Збільшення податку на додану вартість.
- 22.Зменшення на грошово-кредитному ринку процентної ставки, встановленої центральним банком.
- 23.Заморожування мінімальної заробітної плати.
- 24.Стимулювання підвищення заробітної плати.
- 25.Збільшення процентних ставок на заощадження зі зростанням вартості життя.
- 26.Скорочення матеріальної допомоги родинам.
- 27.Розвиток експорту за рахунок міжнародних договорів.
- 28.Установлення граничного розміру банківських кредитів.
- 29.Збільшення відсотка обов'язкових резервних засобів, що вміщуються до центрального банку.
- 30.Скорочення переваг в оподаткуванні осіб, що купують житло.
- 31.Контроль обміну валюти.
- 32.Скорочення закупівель споживчих товарів державними організаціями.
- 33.Збільшення оподаткування прибутку.
- 34.Посилення податкового контролю за особами приватного сектору, що не мають постійної заробітної плати.
- 35.Скорочення податку на додану вартість.
- 36.Заходи оподаткування, спрямовані на заохочення капіталовкладень.
- 37.Скорочення оподаткування річного доходу.
- 38.Скорочення кредитів на цілі споживання.
- 39.Збільшення заробітної плати працівників державних служб.
- 40.Націоналізація імпортерів енергоресурсів.
- 41.Контроль цін на сільськогосподарську продукцію.
- 42.Збільшення на грошово-кредитному ринку процентної ставки, установленої центральним банком.
- 43.Установлення вільних цін: попит зменшиться, тільки-но купівельна спроможність споживачів буде знижена за рахунок підвищення цін.
- 44.Установлення податків на маржинальний дохід (надприбуток).
- 45.Контроль системи стягнутих платежів підприємств.
- 46.Заохочення конкуренції.
- 47.Заморожування квартирної плати.
- 48.Контроль собівартості.
- 49.Націоналізація природних монополій.
- 50.Індексація пенсій і мінімальної заробітної плати.

Підприємці

1. Купуєте устаткування, що буде рентабельним через багато років.
2. Збільшуєте обсяг виробництва продукції за рахунок збільшення робочого дня.
3. Проводите конверсію, орієнтуєтеся на роботу у сфері послуг.
4. Скорочуєте маржинальний дохід, для того щоб уникнути збільшення цін на продукцію.
5. Намагаєтеся збільшити маржу прибутку.
6. Починаєте спробу збільшення ціни на вашу продукцію.
7. Фінансуєте власні капіталовкладення шляхом випуску облігацій, що приносять покупцеві високий відсоток.
8. Прогнозуючи високий попит на продукцію, намагаєтеся збільшити ціни.
9. Скорочуєте фонд заробітної плати.
10. Скорочуєте розподіл дивідендів, щоб вкласти прибуток у виробництво.
11. Стабілізуєте ціни на вашу продукцію.
12. Збільшуєте запаси первинної сировини.
13. У результаті збільшення виробничих витрат намагаєтеся збільшити ціни на готову продукцію.
14. Ліквідуєте портфель цінних паперів.
15. Скорочуєте обсяг виробництва.
16. Організуєте рекламну кампанію, щоб запобігти спаду попиту на продукцію через збільшення її вартості.
17. Збільшуєте обсяг виробництва.
18. Запитуєте в банку кредит.
19. Намагаєтеся завоювати закордонні ринки.
20. Збільшуєте заробітну плату службовцем.
21. Створюєте торговельні об'єднання, щоб забезпечити монополію на ринку.

Власники

1. Продаєте свої земельні ділянки.
2. Передплачуєте на акції.
3. Передплачуєте державні позики.
4. Продаєте акції, що котируються на біржі.
5. Купуєте сільськогосподарські земельні ділянки, розташовані навколо міст.
6. Збільшуєте споживання на шкоду заощадженням.
7. Побоюючись, що гроші втратять свою вартість, ви шукаєте інші джерела для вкладення грошей.
8. Купуєте валюту.
9. Вкладаєте свої заощадження до банку.

10. Купуєте золото.
11. Купуєте облігації.
12. Вкладаєте гроші в капітал підприємства.
13. Намагаєтеся зробити капіталовкладення за кордоном.

Персонал

1. Купуєте товари у кредит.
2. Через асоціації споживачів заохочуєте ввезення імпортованих товарів, ціни яких більш прийнятні порівняно з цінами на національну продукцію.
3. З метою підтримки своєї купівельної спроможності знімаєте свої заощадження в ощадних банках.
4. Погоджуєтеся з підвищенням цін за умови збільшення заробітної плати.
5. Збільшуєте свої заощадження.
6. Погоджуєтеся з тим, що ваша заробітна плата не збільшиться.
7. Купуєте менше споживчих товарів.
8. Більше використовуєте устаткування колективного користування за рахунок зниження користування приватним еквівалентним устаткуванням.
9. Намагаєтеся домогтися від держави підвищення сум на соціальне забезпечення (страхування).
10. Споживаєте більше.
11. Вимагаєте підвищення заробітної плати.
12. Орієнтуєте попит на споживання послуг.
13. Намагаєтеся домогтися від держави зниження податків.
14. Організуєте загальний страйк із вимогою підвищення заробітної плати.
15. Робите заощадження для придбання житла.
16. Через асоціацію споживачів боретеся за якість товарів.

Методичні рекомендації

При постановці ситуації задаються зміни параметрів економічного розвитку по шкалі позитивних і негативних змін (тенденції до чи плюса мінусу).

Вибираються не більш як п'ять рішень. Цього досить для зміни ситуації, представлення позиції групи і відбиття інтересів у змісті рішень. Така кількість запропонованих рішень полегшує також пошук згоди.

Умови узгодження рішень: одне рішення повинне бути схвалене трьома групами, два рішення схвалене двома групами, одне рішення може бути схвалене однією групою, одне рішення є резервом держави. Воно приймається без схвалення і тільки в останній момент. У цьому виражається пріоритет держави в керуванні економікою.

Пропоновані рішення фіксуються в спеціальних чи картках на дошці. Їх аналіз є імпульсом для боротьби думок, пошуку згоди, одержання підсумкового набору рішень.

Голосування при неможливості досягнення згоди проводиться індивідуально всіма учасниками гри.

По прийнятому варіанті управлінських рішень групи заново оцінюють ситуацію і визначають своє поведіння в цій ситуації. Реакція різних соціальних груп подається в переліку факторів поведінки, що вибираються в кількості не більш як три із запропонованих спеціальних карток.

Підсумок гри підбиває викладач, можливо, за участю спеціальної, обраної зі слухачів групи експертів. Підсумки формулюються у вигляді принципів розробки управлінських рішень, захисти й обґрунтування інтересів соціальних груп, пошуку позитивної й ефективної взаємодії, уміння знаходити головне, оцінювати інтереси опонентів і т. ін.

7. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота є основним засобом засвоєння студентом навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять, без участі викладача. Зміст самостійної роботи з предмету «Антикризове управління» визначається типовою навчальною програмою дисципліни та методичними рекомендаціями викладача.

Самостійна робота студента з предмету «Антикризове управління» передбачає:

- опрацювання та конспектування додаткової літератури, рекомендованої викладачем під час викладу лекцій;
- підготовку термінологічного словника з базовими категоріями та поняттями;
- самостійний пошук інформації в бібліотеках та мережі Інтернет для підготовки до практичних занять.

Індивідуальна робота студента з курсу «Антикризове управління» оцінюється за 20-ти бальною системою та передбачає підготовку реферату або презентації з вивчення досвіду антикризового управління у країнах з розвинутою ринковою економікою (на вибір студента):

- «Новий курс» Ф.Д. Рузвельта - програма виведення американської економіки з кризи;
- Антикризова спрямованість реформ Л. Ерхарда;

- Діяльність Лі Якокки у найбільшій американській корпорації Chrysler;
- Антикризові аспекти державного управління в країнах з розвинутою ринковою економікою (*країна на вибір*).

8. ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ СТУДЕНТІВ

Методика поточного контролю знань студентів з навчальної дисципліни «Антикризове управління» включає проведення контрольної роботи та підсумкового контролю у формі заліку на *денному відділенні*.

Модульна контрольна робота з навчальної дисципліни «Антикризове управління» передбачає два варіанти з *переліку теоретичних питань та тестових завдань*. Кожен варіант складається викладачем вибірково з нижченаведених переліків теоретичних та тестових завдань.

Варіант складається з *п'яти тестових завдань* (кожне оцінюється в 03 бали) та *трьох теоретичних питань* (два оцінюються в 10 балів, а третє – в 15 балів). Максимальна сума отриманих студентом балів таким чином може становити 50 балів.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Поняття та загальні основи антикризового управління
2. Сутнісні характеристики антикризового управління
3. Ефективність антикризового управління
4. Державне антикризове регулювання
5. Порядок введення та припинення дії надзвичайного стану в Україні
6. Сутність криз у соціально-економічному розвитку і причини їх виникнення
7. Класифікація криз
8. Ознаки кризи : розпізнавання і подолання
9. Кризи державного управління: причини, наслідки
10. Системна криза державного управління
11. Подолання криз державного управління
12. Реформи як засіб антикризового управління
13. Основні параметри діагностування
14. Етапи діагностики кризи
15. Методи здійснення діагностики
16. Інформація в діагностиці
17. Діагностика банкрутства підприємства

18. Оцінка інвестиційного ризику
19. Цілі і функції маркетингу в антикризовому управлінні
20. Формування маркетингових стратегій в антикризовому управлінні та їх класифікація.
21. Види та порядок здійснення реорганізаційних процедур.
22. Поняття «економічної безпеки»
23. Національні економічні інтереси
24. Загрози економічній безпеці держави
25. Регіональний вимір економічної безпеки України
26. Характеристика економічного регіону України.
27. «Новий курс» Ф.Д. Рузвельта - програма виведення американської економіки з кризи
28. Антикризова спрямованість реформ Л. Ерхарда
29. Діяльність Лі Якокки у найбільшій американській корпорації Chrysler
30. Антикризові аспекти державного управління в країнах з розвинутою ринковою економікою.

ЗРАЗОК ВАРІАНТА МОДУЛЬНОЇ КОТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Варіант 1.

1. Професійною довірою, цілеспрямованістю, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, саморганізацією, прийняттям відповідальності має характеризуватися....? (3 б.)
 - а) система антикризового управління
 - б) механізм антикризового управління;
 - в) стиль антикризового управління
 - г) процеси антикризового управління
2. Скільки існує функцій антикризового управління? (3 б.)
 - а) три;
 - б) чотири;
 - в) п'ять;
 - г) шість.
3. Що з перерахованого не входить до проблематики антикризового управління: (3 б.)
 - а) розпізнавання передкризових ситуацій
 - б) методологічні проблеми організації
 - в) диференціація технологій управління
 - г) фактори розвитку організації
4. Чим в першу чергу визначається можливість антикризового управління? (3 б.)
 - а) людським фактором
 - б) умовами розвитку

- в) рівнем розвитку системи
г) зовнішніми обставинами
5. Що не входить до характеристик передкризової ситуації? (3 б.)
а) причини
б) симптоми
в) фактори
г) ознаки
6. Охарактеризуйте сутність криз у соціально-економічному розвитку і причини їх виникнення. (10 б.)
7. Проаналізуйте методи здійснення діагностики криз (10 б.).
8. Визначте, чи є реформи уряду А. Яценюка 2014-2015 рр. антикризовими. Відповідь обґрунтуйте. (15 б.)

9. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ (ЗАЛІК)

1. Поняття та загальні основи антикризового управління
2. Сутнісні характеристики антикризового управління
3. Ефективність антикризового управління
4. Державне антикризове регулювання
5. Порядок введення та припинення дії надзвичайного стану в Україні
6. Сутність криз у соціально-економічному розвитку і причини їх виникнення
7. Класифікація криз
8. Ознаки кризи : розпізнавання і подолання
9. Кризи державного управління: причини, наслідки
10. Системна криза державного управління
11. Подолання криз державного управління
12. Реформи як засіб антикризового управління
13. Основні параметри діагностування
14. Етапи діагностики кризи
15. Методи здійснення діагностики
16. Інформація в діагностиці
17. Діагностика банкрутства підприємства
18. Оцінка інвестиційного ризику
19. Цілі і функції маркетингу в антикризовому управлінні
20. Формування маркетингових стратегій в антикризовому управлінні та їх класифікація.
21. Види та порядок здійснення реорганізаційних процедур.
22. Поняття «економічної безпеки»
23. Національні економічні інтереси

24. Загрози економічній безпеці держави
25. Регіональний вимір економічної безпеки України
26. Характеристика економічного регіону України.
27. «Новий курс» Ф.Д. Рузвельта - програма виведення американської економіки з кризи
28. Антикризова спрямованість реформ Л. Ерхарда
29. Діяльність Лі Якокки у найбільшій американській корпорації Chrysler
30. Антикризіві аспекти державного управління в країнах з розвинутою ринковою економікою.

10. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ міністерства економіки України від 17 січня 2001 р. № 10 // Банкрутство в Україні. Сб. норм. актів / Ананченко А.Е., Арсирій Е.А., Гуртовой В.В. - Харків: Еспада, 2001. - С. 250-261.
2. Постанова Кабінету міністрів України і Національного банку України “Про затвердження антикризових заходів фінансової стабілізації” від 10 вересня 1998 р. № 1413 із змінами і доповненнями, внесеними Постановою Кабінету міністрів і Національного банку України від 14 вересня 1998 р. № 1425, Постановою Кабінету міністрів від 18 вересня 1998 р. № 1461 // Моніторинг інвестиційної діяльності в Україні. - 1998.- № 4. - С. 37-48.
3. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 423 с.
4. Антикризисное фінансове управління підприємством: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 208 с.
5. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін.. / За ред. О.В. Мозенкова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.
6. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 520 с.
7. Василенко В.О. Антикризисное управління підприємством: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
8. Гайдук С.В. Модель відновлення платоспроможності підприємств. – Х.: Екограф, 2004. – 35с.
9. Забродский В.А., Кизим Н.А. Оценка финансовой устойчивости производственно-экономических систем. – Харків: Бизнес Информ, 2000. – 82 с.

10. Кизим Н.А. Финансовый анализ: Учеб.пособие / Н.А. Кизим, В.В. Иваниенко; Харьк. нац. экон. ун-т – Х.: ИНЖЭК, 2005. – 245с.
11. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник - К.: Кондор, 2008 – 374 с.
12. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
13. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник: Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 472 с.
14. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.
15. Савчук Л. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством / Л.М. Савчук, І. Г. Сокиринська. – Дніпропетровськ: Зоря, 2005. – 128с.
16. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
17. Тридід О.М. Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства / О.М. Тридід, К.В. Орехова; Харьк. нац. экон. ун-т. – Х.: ХНЕУ, 2005. – 24с.
18. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 168 с.
19. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. Видання третє, перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 531 с.
20. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.
21. Антикризисное управление: Конспект лекций / Бабушкина Е.А., Бирюкова О.Ю., Верещагина Л.С. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
22. Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник, 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 311 с.
23. Слєцьких. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2007. – 192 с.
24. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навчальний посібник, рек. МОН України. – К.: ЦУЛ, 2007. – 288 с.
25. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент [Текст] : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
26. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
27. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств [Текст] : підручник / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.
28. Тюріна Н. М. Антикризове управління / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. – К. : ЦУЛ, 2012. – 448 с.

29. Штангерт А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / А. М. Штангерт, О. І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

Додаткова:

1. Балабанов. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник, 2-ге вид. – К.: Знання, 2005. – 301 с.
2. Бірюков О. Банкрутство. (курс лекцій) / Бірюков О. – К.: Видавництво
3. «Реферат» 2004. – 240 с.
4. Антикризисное управление: Учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М.: Флинта : МПСИ, 2009. – 256 с.
5. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учеб. пособие. – М.: КноРус, 2010. – 512 с.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник / О.Л. Лігоненко . – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
7. Менеджмент организаций: Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера. / Под общей ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: ТРТУ, 2006. – 582 с.
8. Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство»: Закон України ід 30.06.1999 р. № 784-XIV / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 42-43. – С. 858-899.
9. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. Под ред.
10. Градова А.П., Кузина Б.И. – СПб: Специальная литература, 2006. – 326 с.
11. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учеб.-практич.пособие. – М.: Дело, 2004. – 432 с.

Internet-адреси сайтів:

1. management.com.ua – бібліотека з менеджменту
2. inform.od.ua – нормативні акти у сфері управління
3. <http://window.edu.ru> – єдине вікно доступу до освітніх ресурсів
4. <http://www.profibook.com.ua> – ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д.
5. <http://www.airn.net> – Internet-банкінг, Internet-страхування, Internet-маркетинг, електронна комерція, міжнародний бізнес, робота на фондових ринках
6. <http://www.kmci.com.ua> – бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування

11. ТЕСОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

- Чим в першу чергу визначається можливість антикризового управління?
а) людським фактором;
б) економікою держави;
в) суспільним розвитком;
г) знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем.

- Скількома групами можна представити проблематику антикризового управління ?

- а) двома;
- б) трьома;
- в) чотирма;
- г) п'ятьма.

- Яке поняття є зайвим?

- а) система антикризового управління
- б) механізм антикризового управління;
- в) процеси антикризового управління;
- г) принципи антикризового управління.

- Яке поняття є зайвим у процесах антикризового управління?

- а) мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;
- б) здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;
- в) підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій по динаміці ситуацій;
- г) посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції.

- Чим в першу чергу визначається можливість антикризового управління?

- а) людським фактором
- б) умовами розвитку
- в) рівнем розвитку системи
- г) зовнішніми обставинами

- Яке поняття є зайвим у системі антикризового управління?

- а) використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці та реалізації .
- б) схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості ;

в) диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях ;
г) гнучкість і адаптивність, які найчастіше притаманні матричним системам управління;

- Державне антикризове регулювання – це:

- а) макроекономічна категорія
- б) мікроекономічна категорія
- в) політична категорія
- г) юридична категорія

- Яке поняття є зайвим у механізмі антикризового управління?

- а) глибокому аналізу ситуації професіоналізму и пр. ;
- б) установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності ;
- в) інтеграції за цінностями професіоналізму ;
- г) гнучкість і адаптивність, які найчастіше притаманні матричним системам управління;

- Професійною довірою, цілеспрямованістю, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттям відповідальності має характеризуватися....?

- а) система антикризового управління
- б) механізм антикризового управління;
- в) стиль антикризового управління
- г) процеси антикризового управління

- Скільки існує функцій антикризового управління?

- а) три;
- б) чотири;
- в) п'ять;
- г) шість.

- Що з перерахованого не входить до проблематики антикризового управління:

- а) розпізнавання передкризових ситуацій
- б) методологічні проблеми організації
- в) диференціація технологій управління
- г) фактори розвитку організації

- Чим визначається необхідність антикризового управління?

- а) цілями розвитку
- б) умовами розвитку

- в) факторами розвитку
- г) можливостями розвитку

- Види діяльності, що відображають предмет управління і визначають його результат - це?

- а) система антикризового управління
- б) функції антикризового управління
- в) механізм антикризового управління
- г) стиль антикризового управління

- До основних форм державного регулювання кризових процесів не входить...

- а) законодавчо-нормативна діяльність,
- б) діяльність у сфері виробництва,
- в) соціальну сферу (перерозподіл доходів)
- г) міжнародна діяльність.

- Гнучкість і адаптивність, схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості, диверсифікація управління, зниження централізму, посилення інтеграційних процесів – це?

- а) система антикризового управління
- б) процеси і технології антикризового управління
- в) механізм антикризового управління
- г) стиль антикризового управління

- Мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм, здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень, підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій по динаміці ситуацій, посилення уваги до попередніх і подальших оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки та діяльності, використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці та реалізації - це ?

- а) система антикризового управління
- б) процеси і технології антикризового управління
- в) механізм антикризового управління
- г) стиль антикризового управління

- Мотивація, орієнтована на антикризові заходи, економію ресурсів, уникнення помилок обережності, глибокий аналіз ситуації професіоналізму, установка на оптимізм і впевненість, соціально-

психологічну стабільність діяльності, інтеграція за цінностями професіоналізму, ініціативність у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку - це?

- а) система антикризового управління
- б) процеси і технології антикризового управління
- в) механізм антикризового управління
- г) стиль антикризового управління

- Професійною довірою, цілеспрямованістю, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттю відповідальності - це?

- а) система антикризового управління
- б) процеси і технології антикризового управління
- в) механізм антикризового управління
- г) стиль антикризового управління

- Скорочення виробництва, масові банкрутства, безробіття, зниження життєвого рівня, політична напруга – це?

- а) катастрофа
- б) криза
- в) конфлікт
- г) проблема

- Підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики організації – це?

- а) розвиток
- б) функціонування
- в) прогрес
- г) еволюція

- Придбання нової якості , що зміцнює життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється – це?

- а) розвиток
- б) функціонування
- в) прогрес
- г) еволюція

- Що не входить до характеристик передкризової ситуації?

- а) причини
- б) симптоми
- в) фактори
- г) ознаки

- У скількох етапах розкривається криза державного управління?

- а) двох
- б) трьох
- в) чотирьох
- г) п'ятьох

- Глибоке перетворення політичних, економічних і соціальних відносин, що проводяться державною владою в цілях якісного оновлення системи державного управління – це?

- а) реформа
- б) програма
- в) зміна
- г) стратегія

- Що з нижче перерахованого не є методами діагностики криз?

- а) експертна діагностика
- б) лінійне програмування
- в) динамічне програмування
- г) експеримент

- Отримана інформація про об'єкт, що цікавить нас в діагностиці криз, проходить три стадії. Що з нижче перерахованого є зайвим?

- а) групування й узагальнення
- б) кластеризація
- в) обробка матеріалу
- г) аналіз

- Порушення грошових потоків, нестача обігових коштів на підприємстві – це....

- а) фіктивне банкрутство
- б) приховане банкрутство
- в) фінансова нестійкість
- г) явне банкрутство

- Навмисне приховування факту стійкої фінансової неспроможності через подання недостовірних даних, якщо це завдало матеріальних збитків кредиторам?

- а) фіктивне банкрутство
- б) приховане банкрутство
- в) фінансова нестійкість
- г) явне банкрутство

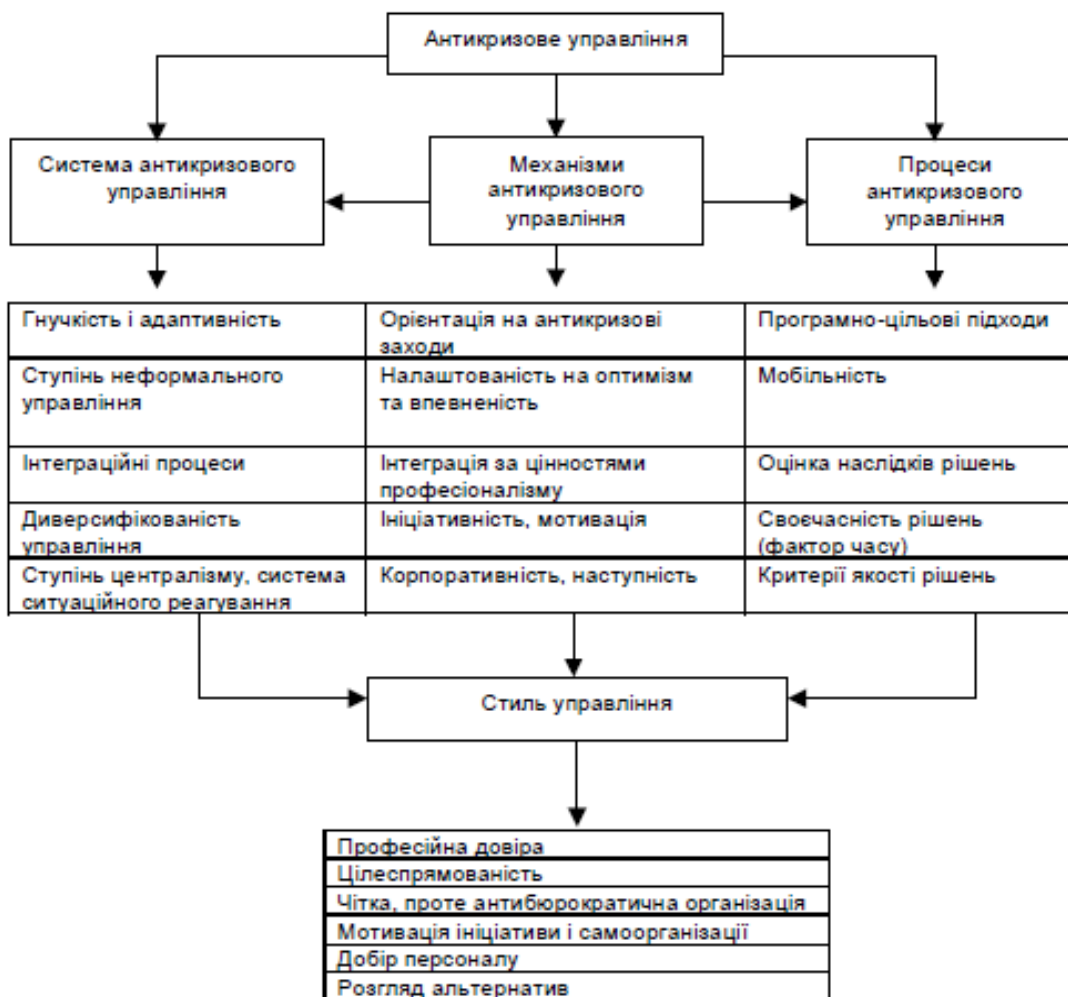
- Що з нижчеперрахованого не є методом оцінки інвестиційного клімату?

- а) факторний аналіз фінансових ризиків
- б) метод експертних оцінок
- в) статистичний аналіз
- г) опитування

- Своє втілення проблема економічної безпеки знайшла втілення у політиці...

- а) Ф. Рузвельта
- б) О. Гамільтона
- в) Й. Сталіна
- г) А. Гітлера

12. ДОПОМІЖНИЙ МАТЕРІАЛ ДО КУРСУ ЛЕКЦІЙ (ТАБЛИЦІ, СХЕМИ, ЗРАЗОК ПРЕЗЕНТАЦІЇ ДО ЛЕКЦІЙ)



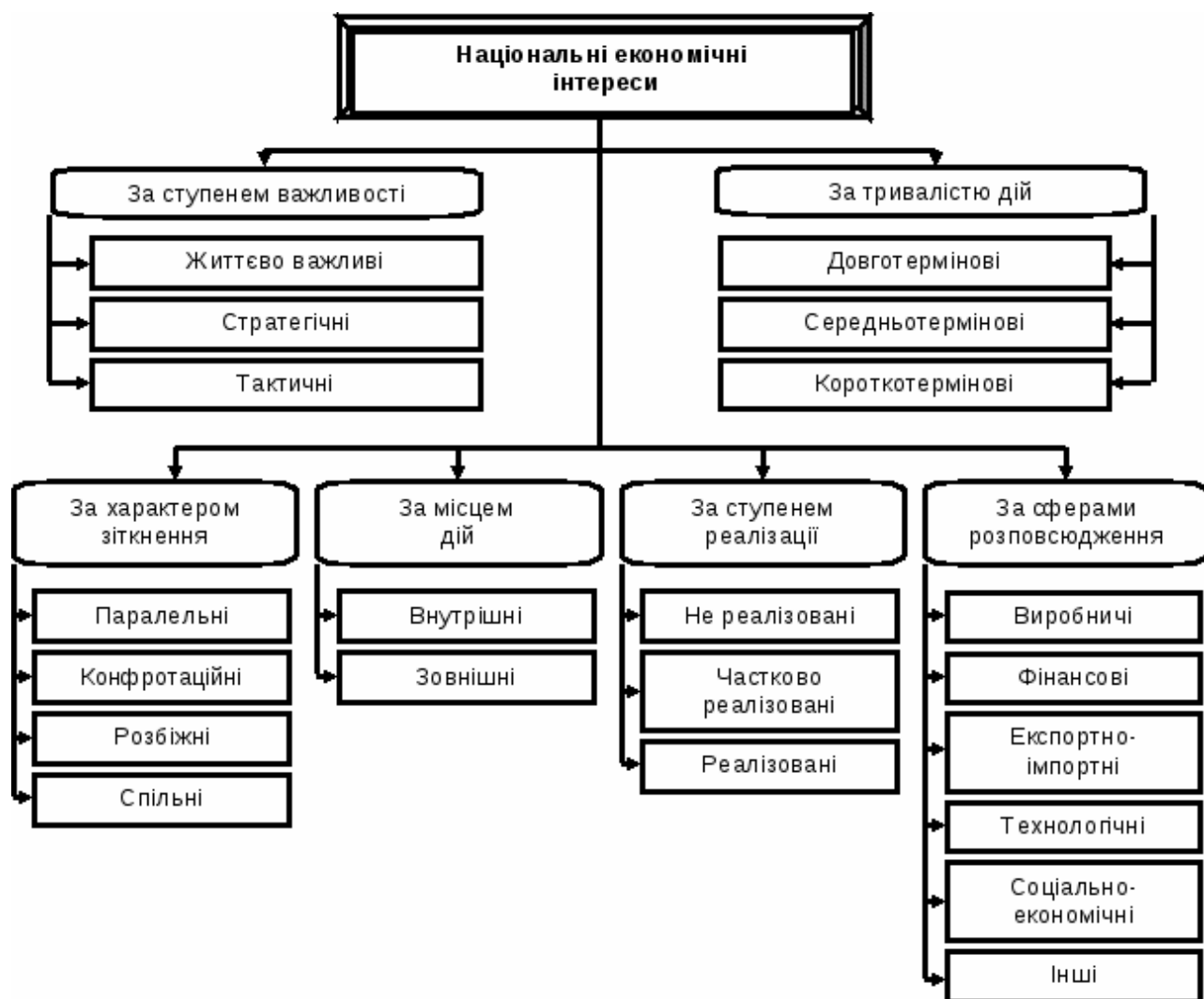
Антикризове управління: вимоги до системи, механізму та процесу управління

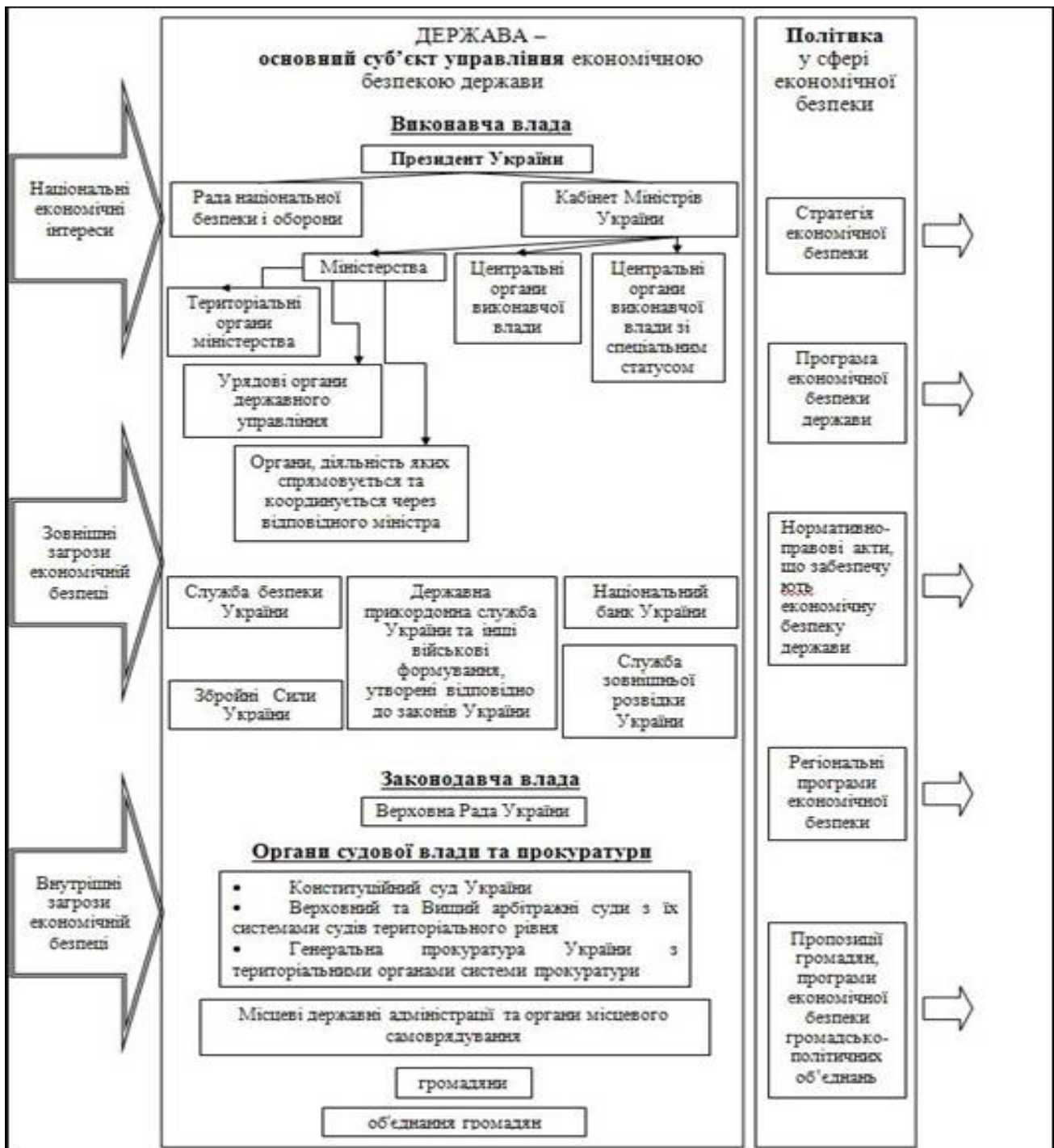


Фактори і принципи ефективності антикризового управління



Взаємодія елементів, сприятливих для ринку стратегії розвитку





ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДО ТЕМИ 1.

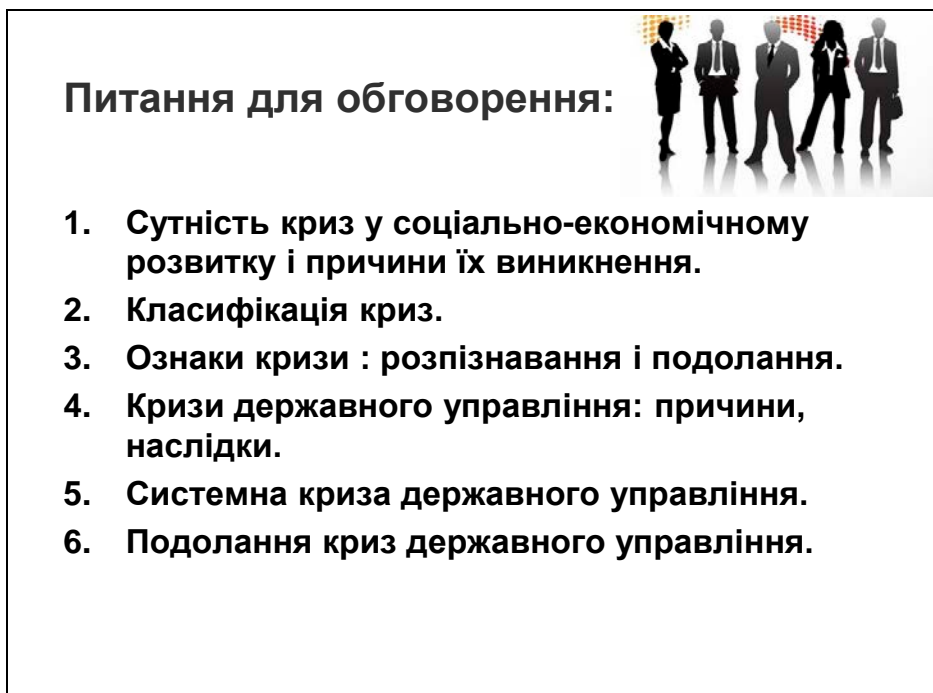
Слайд 1



АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

Тема 1: ПОНЯТТЯ ТА
КЛАСИФІКАЦІЯ КРИЗОВИХ
ЯВИЩ. КРИЗА ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ


Слайд 2



Питання для обговорення:

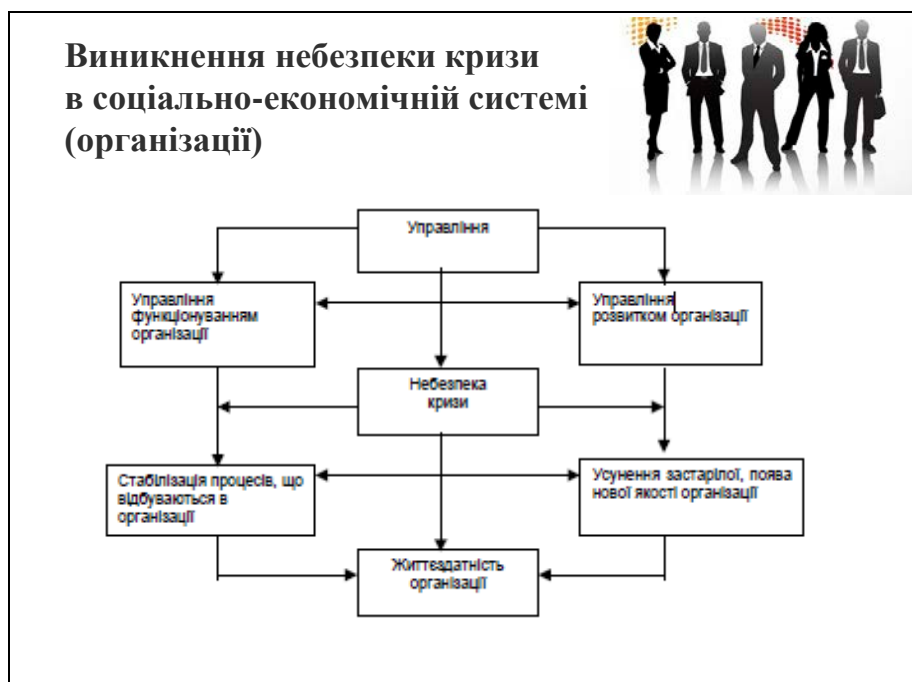
1. Сутність криз у соціально-економічному розвитку і причини їх виникнення.
2. Класифікація криз.
3. Ознаки кризи : розпізнавання і подолання.
4. Кризи державного управління: причини, наслідки.
5. Системна криза державного управління.
6. Подолання криз державного управління.

Слайд 3



| Основні види кризових явищ в Україні в умовах транзитивного періоду: | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Криза системи управління – | викликана повільною адаптацією керуючої системи до умов динамічного зовнішнього середовища. |
| Економічна криза – | викликана спадом гіпертрофованого виробництва, розривом економічних зв'язків, бюджетним дефіцитом, гальмуванням розвитку малого та середнього бізнесу. |
| Енергетична криза – | викликана не економним використанням енергетичних ресурсів, застарілими енергоємними технологіями. |
| Фінансова криза – | викликана неадекватною податковою політикою, існуючою законодавчою базою. |
| Соціальна криза – | викликана загостренням протиріч, суттєвою інтересів різних соціальних груп. |
| Організаційна криза – | викликана перерозподілом функцій, виникненням нових структур в системі державного управління та місцевого самоврядування. |
| Психологічна криза – | викликана відчуттям невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволенням працею та правовою незахищеністю та соціальним положенням певної частини населення. |

Слайд 4



Слайд 5



- **Функціонування** - це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики.
- **Розвиток** - це придбання нової якості, що зміцнює життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється.


Слайд 6



ВИЗНАЧЕННЯ КРИЗИ

- ❑ **Криза** - це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається впливу зовні або з середини, що вимагає від неї якісно нового реагування.
- ❑ **Криза** - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєдіяльності у зовнішньому середовищі.
- ❑ Кризи не обов'язково є руйнівними, вони можуть відбуватися з певним ступенем гостроти, але їх настання зумовлюється не тільки суб'єктивними, а й об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи.
- ❑ Кризи відображають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у процесі самого функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями та умовами їх використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура й ін.).
- ❑ Криза - це надзвичайне, найбільше загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.
- ❑ Кризові ситуації та явища можуть виникати на різних рівнях: особистості, групи людей, підприємства (організації, фірми), галузі, регіону, держави, групи держав.

Слайд 7




▲ **Фактор** – це явище, зафіксовані стани, або встановлені тенденції, що свідчать про наступ кризи.

▲ **Симптом** – це прояв кризових явищ, які не завжди характеризують істинні причини кризи, але завдяки яким ці причини можна встановити.

▲ **Причина** – це подія або явище, внаслідок яких появляються фактори кризи.

Слайд 8



| Характеристики передкризової ситуації: | |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фактори: | <ul style="list-style-type: none">▪ політика держави;▪ фінансово-економічні прорахунки;▪ пріоритети у розподілі державних замовлень;▪ інфляція та гіперінфляція;▪ державні борги та неможливість їх погашення;▪ заборгованість по зовнішнім кредитам;▪ недоліки системи управління;▪ деформація процесу прийняття управлінських рішень тощо;▪ невідповідність населення до роботи в умовах самостійності прийняття рішень. |
| Симптоми: | <ul style="list-style-type: none">▪ невідповідність показників закономірним співвідношенням;▪ часові параметри;▪ підвищення цін;▪ неадекватне підвищення заробітної платні;▪ перші ознаки негативних тенденцій розвитку;▪ стійкість цих тенденцій;▪ соціальні конфлікти та їх різновиди;▪ експансія фінансових проблем;▪ захоплення популістськими програмами, що призводять до перерозподілу ресурсів. |
| Причини: | <ul style="list-style-type: none">▪ загальні фінансово-економічні тенденції;▪ загальний стан економіки;▪ демографічні проблеми;▪ дезінтегрованість керуючої та керованої систем;▪ розрив економічних та інформаційних зв'язків;▪ відсутність ринкових інституцій;▪ нецільність та несистемність правового поля;▪ корупція;▪ інертність та опір змінам. |

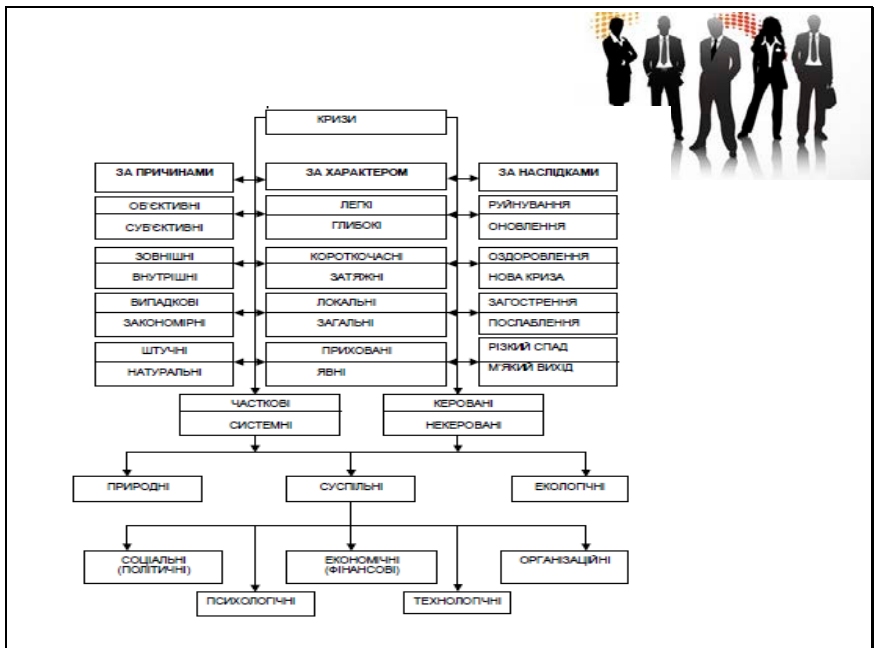
Слайд 9



Слайд 10



Слайд 11



Слайд 12

За структурою відносин у соціально-економічній системі, за диференціацією проблематики її розвитку можна виділити:

Економічні кризи відображають гострі протиріччя в економіці країни або економічному стані окремого підприємства, фірми. У групі економічних криз окремо можна видалити фінансові, що характеризують протиріччя у фінансовій системі підприємства.

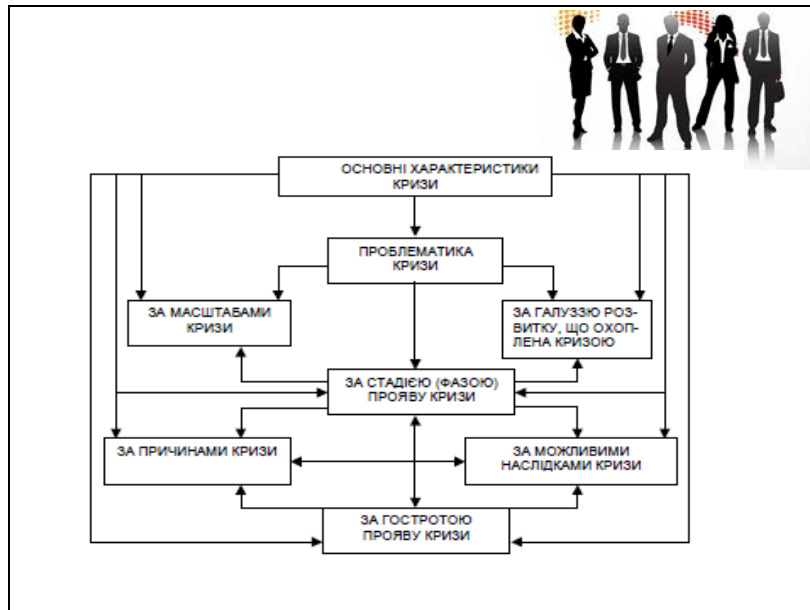
Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників і роботодавців, профспілок і підприємств, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Особливе місце в групі соціальних криз посідає політична криза. Це - криза в політичному устрої суспільства, криза влади, кризи, пов'язані з реалізацією інтересів різних соціальних груп, класів, управлінням суспільством.

Організаційні кризи проявляються як кризи поділу та інтеграції праці, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відокремлення адміністративних одиниць, регіонів або філій дочірніх фірм.

Психологічні кризи також характерні для сучасних умов соціально-економічного розвитку. Це кризи психологічного стану людини, які проявляються як стрес, що набуває масового характеру, почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеність роботою, правовою захищеністю і соціальним станом.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях.

Слайд 13




Слайд 14

Моделі розвитку криз аналізуються за критеріями:

- фактори розвитку керуючої системи;
- умови функціонування керуючої системи;
- принципи управління;
- причини кризи.

Існує 5 моделей



Кризи державного управління

Сутнісними ознаками кризи державного управління є:

- ❑ розбалансованість системи макроекономічного регулювання;
- ❑ політизація економічних та соціальних процесів;
- ❑ нездатність державного апарату регулювати політико-економічні процеси традиційними методами;
- ❑ втрата контролю над функціонуванням життєзабезпечуючих суб'єктів господарювання.



КРИЗА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ - ЦЕ КОНФЛІКТ

Етапи кризи державного управління




Перший, характеризується численними конфліктами в суспільстві

Другий, характеризується розладом механізмів діяльності державної влади, громадських інститутів

Третій етап - розвиток і загострення кризи, що включають розпад існуючих політичних структур і знецінення державної влади


Звичайно, що виділення зазначених етапів є умовним. На практиці все набагато складніше. Між цими етапами немає чіткого розмежування.

КОНФЛІКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ



- ❑ Загалом конфлікт державного управління - це завжди боротьба щодо організації, здійснення та перерозподілу влади. Врегулювання та усунення цих конфліктів, досягнення компромісу в кожній конкретній ситуації є найважливішим завданням державної влади. З'являється проблема формування нової сучасної парадигми розвитку державного управління і перетворення державної влади в організуючий та стабілізуючий центр суспільства.
- ❑ Дестабілізація в країні виникає не тому, що існують конфлікти. Вони були і завжди залишаться в людському суспільстві. Напруження виникає через невміння вчасно виявити, контролювати і регулювати цей процес, тобто керувати ним.


УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ОЗНАЧАЄ



1. врегулювання, усунення, стримування або навіть ініціювання деяких конфліктів в інтересах суспільства або окремих його суб'єктів;
2. задоволення обопільних інтересів конфліктуючих сторін;
3. введення конфлікту в "правовий коридор", підпорядкувавши його певним правилам;
4. оптимізація більшості соціально-політичних конфліктів на будь-якому рівні і на будь-якій стадії шляхом встановлення норм і правил їх врегулювання; дотримання запропонованих норм і правил; поступове послаблення конфлікту за рахунок переведення його на інший рівень;
5. надання конфліктному процесу форми, що забезпечує мінімізацію неминучих політичних, соціальних, економічних і моральних втрат. Стратегічна установка стосовно соціально-політичних конфліктів формулюється як перетворення масштабних, гострих і небезпечних конфліктів на численні дрібні, негострі і безпечні. Необхідно максимально можливе виключення з життя суспільства конфліктів з підвищеним рівнем невизначеності, а отже, з низькою контрольованістю;
6. послаблення зазначених протиріч і гармонізація соціально-політичних відносин, у першу чергу, за рахунок створення механізму адекватної передачі "кризового сигналу" знизу вгору;
7. розгляд конфлікту як цінність, оскільки він вказує на окремі проблеми і допомагає краще сформулювати мету політики, взяти під контроль небезпечні точки, відкрити нові напрями соціального розвитку;
8. профілактику конфліктів, запобігання їм.

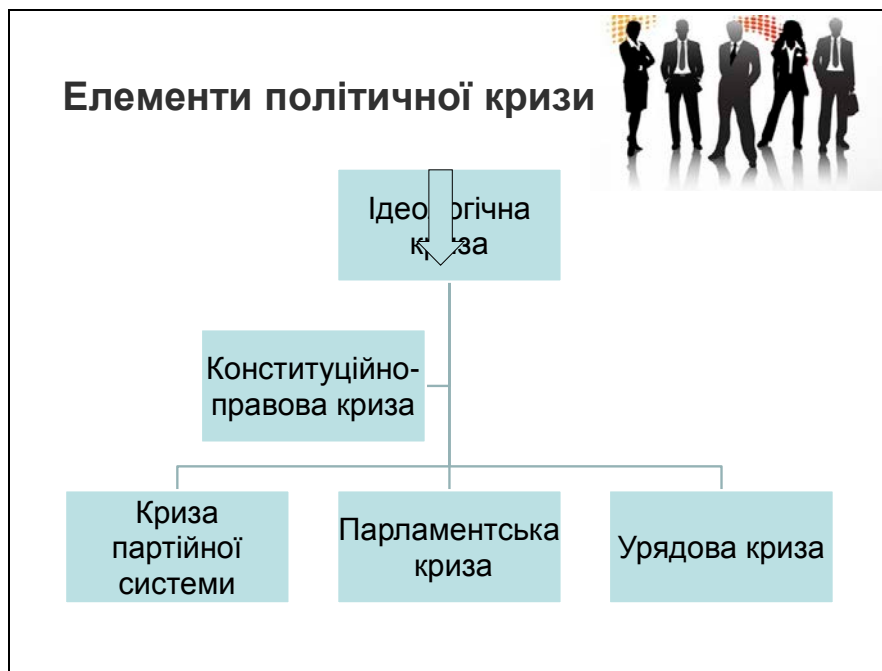
Слайд 19

ОЗНАКИ ПРОЯВУ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ:




- ❑ тривалий, прихований або явний параліч державної влади, повна втрата державними структурами можливостей, потенціалу управлінського впливу, стратегічної ініціативи і творчості, проголошення владними особами популістських обіцянок, кадрові зміни;
- ❑ підвищена критична активність, тиск незадоволених мас;
- ❑ абсолютне і відносне зубожіння значної частини населення, різке зниження рівня життя, порушення звичного способу життя людей, які втратили роботу, достатній матеріальний добробут.

Слайд 20



Слайд 21

Засоби профілактики кризових ситуацій



- ❑ врегулюванню конфліктів органами державної влади та управління сприяє **правове забезпечення** їх діяльності, встановлення демократичної процедури законотворчості, діяльність усіх державних органів у рамках та на основі закону;
- ❑ упорядкування правового статусу державних органів, інших інститутів політичної системи, включаючи партії, громадські організації і рухи, місцеве самоврядування, **конкретизація повноважень різних учасників суспільної діяльності**, коригування і розвиток їх взаємозв'язків.
- ❑ значну роль відіграють і політичні норми - правила відносин, що не мають юридичного характеру, різного роду **усні і письмові домовленості** й угоди між політиками; дотримання всіма учасниками політичного процесу встановлених "правил гри".

Слайд 22

Причини, що посилюють недовіру громадян до органів влади



- ❑ **Першу групу причин** умовно можна назвати технологічними, коли органи державної влади через ті чи інші обставини відсутність відповідних структур і фахівців) не намагаються або не можуть роз'яснити громадянам мету і методи конкретної політики,
- ❑ **Друга група причин** - культурно-історичного характеру, зокрема пролонгація негативного ставлення громадян до політико-бюрократичної номенклатури, що привласнила собі все і зберегла за собою всі інститути держави.
- ❑ **Третя група причин** - організаційного характеру, пов'язана з невмінням держапарату, через низьку компетентність, непрофесіоналізм та інші, більш глибокі причини, організувати практичне виконання прийнятих державних рішень.
- ❑ **Четверта група причин** - політико-ідеологічного характеру. Багато експертів вважають, що в більшості українців відчуження від політичної влади викликають зовнішньополітичні акції в рамках зростаючої залежності від західних чи східних раїн, залежності фінансової, економічної, отже й політичної.

Реформи



- *Реформи – це глибоке перетворення політичних, економічних і соціальних відносин, що проводиться державною владою з метою якісного оновлення системи державного управління.*
- Частиною соціально-політичних перетворень, що проводяться владою, є **адміністративні реформи**, які проводяться в усіх країнах, як відповідь на потреби внутрішнього розвитку системи державного управління і адаптація до факторів зовнішнього середовища, якому притаманні зміни.

13. ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ СТУДЕНТІВ

| Сума балів за 100-бальною шкалою | Оцінка в ECTS | Значення оцінки ECTS | Критерії оцінювання | Рівень компетентності | Оцінка за національною шкалою | |
|----------------------------------|---------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|------------|
| | | | | | екзамен | залік |
| 90-100 | A | відмінно | Студент виявляє особливі творчі здібності, вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує необхідну інформацію, вміє використувати набуті знання і вміння для прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, переконливо аргументує відповіді, самостійно розкриває власні обдарування і нахили | Високий (творчий) | відмінно | зараховано |
| 82-89 | B | дуже добре | Студент вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, застосовує його на практиці, вільно розв'язує вправи і задачі у стандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна | Достатній (конструктивно-варіативний) | добре | |
| 74-81 | C | добре | Студент вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача; в цілому самостійно застосовував її на практиці; контролювати власну діяльність; виправляти помилки, серед яких є суттєві, добирати аргументи для підтвердження думок | Достатній (конструктивно-варіативний) | добре | |

| | | | | | | |
|-------|----|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------|--------------|
| 64-73 | D | задовільно | Студент відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень; з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, виправляти помилки, серед яких є значна кількість суттєвих | Середній (репродуктивний) | задовільно | |
| 60-63 | E | достатньо | Студент володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні | | | |
| 35-59 | FX | незадовільно з можливістю повторного складання семестрового контролю | Студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу | Низький (рецептивно-продуктивний) | незадовільно | незараховано |
| 1-34 | F | незадовільно з обов'язковим повторним вивченням записок-ого кредиту | Студент володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів | | | |

Згідно з рішенням Вченої ради УжНУ від 25 березня 2010 р. та «Тимчасового положення про систему оцінювання навчальної діяльності, порядок переведення, відрахування та поновлення студентів, які навчаються за кредитно-модульною системою організації навчального процесу в УжНУ» (від 15 лютого 2007 р.) навчальна діяльність студента оцінюється наступним чином.

Для лекційно-практичних, лекційно-лабораторних або лекційно-семінарських дисциплін 50 % балів оцінки модульного контролю

виставляє лектор на підставі результатів перевірки рівня засвоєння теоретичного матеріалу дисципліни (теоретичний компонент оцінки). Теоретичний компонент оцінки складається з сумарних результатів проведених викладачем контрольних робіт.

50 % балів (практичний компонент) виставляє викладач, який веде практичні, лабораторні або семінарські заняття. Практичний компонент оцінки модульного контролю лекційно-практичних, лекційно-лабораторних або лекційно-семінарських дисциплін складає поточна успішність – усні та письмові відповіді під час занять (не більше 30 % балів), оцінка письмових домашніх завдань або підготовки, виконання та захисту лабораторних робіт (не більше 20 % балів).

За звичайний (недиференційований) залік національна оцінка «зараховано» відповідає оцінці від 60 до 100 балів (за 100-бальною шкалою), а оцінка «незараховано» – від 35 до 59 балів.

За результатами двох модульних контролів визначається підсумкова семестрова оцінка успішності студента (середній бал за два модульні контролі) з кожної навчальної дисципліни за 100-бальною шкалою та виставляється державна оцінка за розширеною національною шкалою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») відповідно до шкали переведення балів.

Студент, який отримав до 34 балів не допускається до складання іспиту / заліку та повинен відпрацювати матеріал з дисципліни в установленому порядку.

Інформація про підсумкову успішність студентів з навчальної дисципліни за семестр подається викладачем у деканат.

Змістові модулі з предмету «Антикризове управління» оцінюються наступним чином:

| Модульна контрольна робота | Оцінка за роботу на практичних заняттях | Самостійна та індивідуальна робота студента | Всього |
|----------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|--------|
| 50 балів | 30 | 20 | 100 |

Семестрова оцінка є результатом середнього арифметичного балів двох змістових модульних контролів (наприклад, студент за результатами першого модульного контролю набрав 80 балів; за результатами другого модульного контролю отримав 90 балів; семестрова оцінка у подібному випадку виставляється так: $(80+90) / 2 = 85$ (за шкалою ECTS – «В»; за розширеною національною шкалою – «дуже добре»).

Навчально-методичне видання

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ
РЕКОМЕНДАЦІЇ**

Мелеганич Ганна Ігорівна

Навчально-методична серія «КАФЕДРА» / № 26

(створена рішенням кафедри політології і державного управління ФСН
УжНУ, протокол № 7 від 26 лютого 2014 року)

М

**Мелеганич Г. Антикризове управління: навчально-методичні
рекомендації** / Ганна Мелеганич; Навчально-методична серія
«КАФЕДРА» / № 26; [Ужгород. нац. ун-т; Факультет сусп. наук; Каф.
політології і держ. управління]. – Ужгород, 2015. – 48 с.

**УДК
ББК Ф**