

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Київський національний університет будівництва і архітектури

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В МІСТІ**

Методичні рекомендації та завдання  
до виконання практичних занять  
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності G19 «Будівництво та цивільна інженерія», які  
навчаються за освітньо-професійною програмою  
«Міське будівництво та господарство»  
та освітньо-науковою програмою  
«Міське будівництво та господарство»

Київ 2025

УДК 352:005

A72

Укладач Н. О. Денисенко, канд. екон. наук, доцент

Рецензент О. В. Журавльов, д-р екон. наук, доцент

Відповідальний за випуск Л. О. Апостолова-Сосса, канд. техн. наук, доцент, зав. кафедри міського господарства

*Затверджено на засіданні кафедри міського господарства, протокол №6 від 24 червня 2025 року.*

В авторській редакції.

**Антикризове управління в місті [електронний ресурс] :**  
A72 методичні рекомендації та завдання до виконання практичних занять /уклад. Н.О. Денисенко. –Київ : КНУБА, 2025. – 47 с.

Містить тематику лекційного курсу та практичних занять, плани практичних занять, тематику індивідуальних завдань та рекомендації з їх підготовки, питання підсумкового контролю, список рекомендованої літератури.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності G19 «Будівництво та цивільна інженерія», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Міське будівництво та господарство» та освітньо-науковою програмою «Міське будівництво та господарство».

## ЗМІСТ

Загальні положення.....	4
Тематика лекцій.....	7
Плани практичних занять.....	10
Перелік тестових завдань для самоконтролю.....	13
Форми та методи активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни.....	32
Методичні рекомендації та вимоги до виконання індивідуального науково-дослідного завдання.....	33
Методи контролю та критерії оцінювання знань.....	37
Питання підсумкового контролю.....	42
Список літератури.....	44

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

**Мета дисципліни «Антикризове управління в місті»** - поглиблене вивчення питань, пов'язаних з методологією антикризового менеджменту та фінансового аналізу на рівні підприємства міського господарства та міста в цілому, розвинення здібностей та створення умов для використання різних методів діагностики кризового стану, подолання наслідків та зменшення вірогідності настання кризової ситуації в майбутньому.

Курс передбачає необхідність систематичного освоєння студентами теоретичного матеріалу та набуття практичних навичок рішення окремих задач та проблем, а також застосування комплексу отриманих знань при виконанні контрольної роботи. Це визначає значний обсяг самостійної роботи студентів, включаючи вивчення необхідної літератури, вміння формувати власну точку зору та використовувати отримані знання для аналізу практичних ситуацій.

### **Компетентності здобувачів освітньої програми, що формуються в результаті засвоєння освітньої компоненти / Competencies of students of the educational program, which are formed as a result of assimilation of the educational component**

Код/ Code	Зміст компетентності / Content of competence
<b>Інтегральна компетентність / Integral competence</b>	
	Здатність розв'язувати задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у сфері будівництва та цивільної інженерії
<b>Загальні компетентності / General competences</b>	
ЗК01	Здатність до абстрактного мислення, аналізу і синтезу
ЗК03	Здатність до адаптації та дії в новій ситуації
ЗК06	Прагнення до збереження навколишнього середовища
<b>Спеціальні компетентності / Special competences</b>	
СК05	Здатність будувати та досліджувати моделі ситуації, об'єктів та процесів будівництва та цивільної інженерії
СК07	Здатність зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументації до фахівців і нефахівців будівельної галузі
<b>Спеціальні фахові компетентності / Special professional competences</b>	
СКФ01	Здатність займатися організаційно-управлінською та аналітичною діяльністю в сфері управління містобудівною діяльністю.

**Програмні результати здобувачів освітньої програми, що формуються  
в результаті засвоєння освітньої компоненти / Program results of  
students of the educational program, formed as a result of assimilation of  
the educational**

Код/ Code	Програмні результати / Program results
<b>Загальні програмні результати / General program results</b>	
РН06	Застосовувати сучасні математичні методи для аналізу статистичних даних, розрахунку та оптимізації параметрів проєктування та технологічних процесів зведення будівель та споруд
РН12	Здатність розв'язувати проблеми будівництва та цивільної інженерії у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації з урахуванням аспектів соціальної та етичної відповідальності
<b>Спеціальні (фахові) програмні результати / Special (professional) program results</b>	
РНФ04	Приймати рішення в галузях міського господарства з урахуванням інформації по правовим, еколого-економічним та соціальним аспектам

**Завдання дисципліни:**

- сформувати цілісну систему знань про економічну природу та сутність антикризового управління;
- детально розглянути методи, що застосовуються для економічної оцінки та діагностики банкрутства;
- використовувати основи фінансового аналізу для оцінки економічної ефективності діяльності підприємств міста;
- розглянути інструменти антикризового управління підприємством міського господарства;
- розглянути методіку визначення стадії життєвого циклу території для обґрунтування стратегічних рішень.

Студент повинен:

**знати:**

- базові категорії та поняття дисципліни «Антикризове управління в місті».

**вміти:**

- використовувати спеціальні та довідкові літературні джерела, а також законодавчо-нормативні акти у практичній діяльності;
- будувати причинно-наслідкові зв'язки;
- діагностувати фінансовий стан підприємств міста;
- використовувати спеціальний фінансово-економічний інструментарій в управлінні підприємством міського господарства.
- розглянути закономірності у сфері фінансових відносин держави, місцевих органів, господарства та населення, розкрити шляхи використання цих закономірностей у практиці;
- визначити сукупність заходів, що забезпечують використання фінансів як одного з дійових важелів економічної політики.

**Методи навчання:** лекції, практичні заняття із розв'язанням задач, підготовка індивідуального навчально-дослідного завдання, презентації, практична контрольна робота, розв'язання тестових питань, самостійна робота.

# ТЕМАТИКА ЛЕКЦІЙ

## Змістовий модуль 1 / Content module 1

### Лекція 1 / Lectur 1 Теоретичні основи антикризового управління

**Тема 1 / Topic 1.** Поняття кризи та кризових явищ

**Тема 2 / Topic 2.** Фактори виникнення і класифікація кризових явищ.

**Тема 3 / Topic 3.** Циклічність кризових явищ, стадії кризового процесу.

**Тема 4 / Topic 4.** Кризові явища в економіці виробничих систем

*(поняття кризи, ознаки кризи, причини та фактори виникнення кризи, можливі наслідки кризи, критерії класифікації кризи, види кризових явищ, класифікація кризових явищ залежно від стадій життєвого циклу, параметри життєздатності системи, поняття циклічності розвитку економічних систем різних рівнів, процес розвитку кризи, стадії кризового процесу, поняття неплатоспроможності, економічна формула кризи, поняття грошей та еквівалентів грошових коштів, фактор часу та його врахування, фази кризи)*

### Лекція 2 / Lectur 2. Концепція побудови системи антикризового управління

**Тема 1 / Topic 1.** Поняття та функції антикризового управління.

**Тема 2 / Topic 2.** Принципи антикризового управління та етапи антикризового процесу.

**Тема 3 / Topic 3.** Вибір стратегії антикризового управління.

*(цикл становлення підприємства, ознаки та наслідки кризових ситуацій для суб'єкта підприємницької діяльності, поняття антикризового управління, державне регулювання антикризового управління, функції антикризового управління, підсистеми антикризового управління, основні принципи антикризового управління, етапи антикризового процесу, завдання антикризового управління залежно від глибини та стадії кризи, часові обмеження процесу антикризового управління, критерії класифікації та види антикризових стратегій, типи базових антикризових стратегій)*

### Лекція 3 / Lectur 3. Діагностика та прогнозування кризового стану виробничої системи

**Тема 1 / Topic 1.** Класифікація методик діагностики кризового стану.

**Тема 2 / Topic 2.** Експрес-аналіз кризового стану.

**Тема 3 / Топіс 3.** Оцінка фінансового стану на базі балансових моделей та матриці фінансової рівноваги.

**Тема 4 / Топіс 4.** Використання статистичних моделей та експертних методів діагностики.

**Тема 5 / Топіс 5.** Дослідження грошового потоку підприємства.

*(критерії класифікації та види методів діагностики, обов'язкові та рекомендаційні методики, показники-індикатори кризового стану, експрес-аналіз діяльності підприємства, методи моніторингу, організація внутрішнього моніторингу, агрегатні (балансові) моделі діагностики, матриця фінансової рівноваги, статистичні моделі. Модель Альтмана, модель Таффлера, модель Дюпона, умови коректного застосування статистичних моделей, методика дослідження грошового потоку підприємства, класифікація грошових потоків за видами діяльності, джерела надходження грошей та напрямки їх використання)*

#### **Лекція 4 / Lectur 4** Основи фінансового аналізу

**Тема 1 / Топіс 1.** Види фінансового аналізу.

**Тема 2 / Топіс 2.** Методи фінансового аналізу.

**Тема 3 / Топіс 3.** Використання інформації у фінансовому аналізі.

**Тема 4 / Топіс 4.** Класифікація активів і пасивів у фінансовому аналізі.

*(зовнішній та внутрішній фінансовий аналіз, перспективний та ретроспективний аналіз, формалізовані та неформалізовані методи фінансового аналізу, дескриптивні моделі, предикативні моделі, нормативні моделі, горизонтальний та вертикальний аналіз, трендовий та факторний аналіз, користувачі фінансової інформації підприємства, класифікація економічної інформації, вимоги до інформації, класифікація звітності підприємства, форми фінансової звітності підприємства, активи та їх класифікація, пасиви та їх класифікація)*

#### **Лекція 5 / Lectur 5.** Управління наслідками кризової ситуації

**Тема 1 / Топіс 1.** Система заходів антикризового управління.

**Тема 2 / Топіс 2.** Методи оцінки вартості цілісних майнових комплексів.

**Тема 3 / Топіс 3.** Оцінка зовнішніх та внутрішніх зобов'язань.

**Тема 4 / Топіс 4.** Мобілізація внутрішніх резервів подолання кризи

*(поняття реактивного антикризового менеджменту та його алгоритм, поняття антиципативного антикризового менеджменту та його алгоритм, стратегічні та оперативні антикризові заходи, тактика*

*антикризового управління, вартість підприємства та її види, ринкова вартість, інвестиційна вартість, відновлювальна вартість, вартість заміщення, страхова вартість, утилізаційна вартість, оподаткована вартість, ліквідаційна вартість, майнові методи оцінки, доходові методи оцінки, аналогові методи оцінки, класифікація зобов'язань підприємства, внутрішні резерви відновлення платоспроможності, поняття реструктуризації активів підприємства, рефінансування дебіторської заборгованості, реструктуризація боргів, поняття реорганізації підприємства, санація підприємства)*

**Лекція 6 / Lectur 6 Антикризовий менеджмент як сучасний напрям управління розвитком міста**

**Тема 1 / Топіс 1.** Проблеми територіального розвитку та їх характеристика

**Тема 2 / Топіс 2.** Поняття та види територіальних криз.

*(поняття та класифікація проблемних територій, депресивні території, відсталі території, види депресивних територій, види територіальних криз, антикризовий менеджмент міста, кризові фактори міського розвитку)*

**Лекція 7 / Lectur 7 Особливості антикризового управління міським розвитком.**

**Тема 1 / Топіс 1.** Управління ризиками у процесі розвитку і функціонування системи місцевого самоврядування.

**Тема 2 / Топіс 2.** Модель механізму антикризового управління на рівні території.

**Тема 3 / Топіс 3.** Концептуальні засади побудови системи антикризового управління регіональним розвитком

*(етапи антикризового управління містом, SWOT-аналіз міста, стратегії міського розвитку, якісний та кількісний аналіз ризику, активні і пасивні форми реакції органів місцевого самоврядування на ризики розвитку міста, засоби оздоровлення фінансового стану територіальних утворень)*

## ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### *Практичне заняття 1 / Practical lesson 1*

Кризові явища в економіці виробничих систем

*Запитання для самоконтролю*

1. Що таке система раннього упередження?
2. Які умови функціонування системи раннього упередження?
3. Які умови забезпечення внутрішньогосподарського антикризового механізму?
4. Якими критеріями можна визначити ефективність управлінської команди?
5. Охарактеризуйте поняття неплатоспроможності.
6. Назвіть екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні) фактори фінансової кризи підприємства.
7. Охарактеризуйте типологічні кризи на підприємстві.
8. Які ви знаєте сучасні теорії антикризового управління?
9. У чому полягає концепція побудови антикризового управління?
10. Яка особливість функції антикризового управління?
11. Назвіть основні принципи антикризового управління.
12. Охарактеризуйте типи базових антикризових стратегій.

#### **Практична частина заняття:**

1. Використання інформації фінансової звітності в аналізі

### *Практичне заняття 2 / Practical lesson 2*

Діагностика та прогнозування кризового стану виробничої системи

*Запитання для самоконтролю*

1. Назвіть методологічні підходи до діагностики кризового процесу.
2. Які є моделі діагностики кризового процесу?
3. Наведіть найтипівіші методи оцінювання симптомів розвитку кризи.
4. Якими є антикризові заходи запобігання ризиків?
5. В чому сутність агрегатних (балансових) моделей діагностики?
6. Що таке матриця фінансової рівноваги?
7. В чому полягає сутність Моделі Альтмана? Моделі Таффлера? Моделі Дюпона?
8. Які умови коректного застосування статистичних моделей?
9. Охарактеризуйте методіку дослідження грошового потоку підприємства.

10. Яка існує класифікація грошових потоків за видами діяльності?
11. Які існують джерела надходження грошей та напрямки їх використання?

**Практична частина заняття:**

1. Методика визначення типу фінансової стійкості підприємства.
2. Методика розрахунку порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості.
3. Метод оцінки ліквідності балансу підприємства

***Практичне заняття 3 / Practical lesson 3***

Основи фінансового аналізу

*Запитання для самоконтролю*

1. Які існують види фінансового аналізу? Що таке зовнішній та внутрішній фінансовий аналіз, перспективний та ретроспективний аналіз?
2. Охарактеризуйте формалізовані та неформалізовані методи фінансового аналізу.
3. Що собою представляють дескриптивні моделі, предикативні моделі, нормативні моделі?
4. Дайте характеристику горизонтальному та вертикальному аналізу, трендовому та факторному аналізу.
5. Хто є користувачами фінансової інформації підприємства?
6. Яка існує класифікація економічної інформації?
7. Охарактеризуйте вимоги до інформації.
8. Які існують форми фінансової звітності підприємства?

**Практична частина заняття:**

1. Оцінювання ліквідності та платоспроможності підприємства.
2. Аналіз рентабельності діяльності підприємства за системою показників.
3. Оцінка ділової активності підприємства (коефіцієнти обертання активів і пасивів).
4. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.
5. Аналіз ринкової активності підприємства

## ***Практичне заняття 4 / Practical lesson 4***

Управління наслідками кризової ситуації

*Запитання для самоконтролю*

1. Яка суть антикризової стратегії?
2. Яка послідовність антикризової стратегії?
3. У чому суть маркетингової стратегії?
4. Що є складовою інноваційно-інвестиційного процесу?
5. Що таке диверсифікація? Види диверсифікації.
6. Охарактеризуйте поняття реактивного антикризового менеджменту та його алгоритм. Поняття антиципативного антикризового менеджменту та його алгоритм.
7. Які існують стратегічні та оперативні антикризові заходи?
8. Дайте характеристику поняття «вартість підприємства» та її види.
9. Що таке ринкова вартість, інвестиційна вартість, відновлювальна вартість, вартість заміщення, страхова вартість, утилізаційна вартість, оподаткована вартість, ліквідаційна вартість?
10. Які існують майнові методи оцінки?
11. Що собою представляють доходні методи оцінки?
12. Назвіть основні риси аналогових методів оцінки.

### **Практична частина заняття:**

1. Багатофакторні моделі діагностики ймовірності банкрутства.

## ***Практичне заняття 5 / Practical lesson 5***

Антикризовий менеджмент як сучасний напрям управління розвитком міста

*Запитання для самоконтролю*

1. У чому полягає сутність державного регулювання кризовими явищами?
2. Що розуміють під об'єктом державного регулювання кризовими явищами?
3. Що розуміють під суб'єктом державного регулювання кризовими явищами?
4. Які економічні методи державного регулювання кризовими явищами використовуються в нашій державі?
5. Які адміністративні методи державного регулювання кризовими явищами використовуються в нашій державі?
6. Які правові антикризові інструменти регулювання кризовими явищами використовуються в нашій країні?

7. Проаналізуйте значення держави в антикризовому управлінні.
8. Що таке «проблемна територія» та яка існує класифікація проблемних територій?
9. Які існують види територіальних криз?
10. Що таке антикризовий менеджмент міста?
11. Які існують активні і пасивні форми реакції органів місцевого самоврядування на ризики розвитку міста?

### **Практична частина заняття:**

1. Визначення стадії життєвого циклу міста та обґрунтування стратегічних рішень

### **ПЕРЕЛІК ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Яка з наведених ознак не характерна для кризової ситуації?
  - а) наявність загрози пріоритетним цілям і цінностям;
  - б) ефект несподіванки для осіб, які відповідальні за подолання кризи;
  - в) гострий дефіцит часу для реагування на загрозу;
  - г) зміна пріоритетних напрямів діяльності.
  
2. Основними фазами кризи є:
  - а) зниження обсягів виробництва, зростання цін, зменшення попиту;
  - б) різке погіршення ситуації, поступова стабілізація стану;
  - в) наявність загрози пріоритетним цілям і цінностям, гострий дефіцит часу для реагування на загрозу, зміна пріоритетних напрямів діяльності;
  - г) правильної відповіді немає.
  
3. Джерела виникнення кризової ситуації можна класифікувати на:
  - а) зовнішні та внутрішні;
  - б) природні, екологічні, виробничо-технічні, фінансово-економічні, соціально-психологічні;
  - в) регулярні (циклічні) та нерегулярні;
  - г) усі відповіді правильні.
  
4. Економічні кризи відображають:
  - а) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень;
  - б) загострення суперечностей у політичній системі суспільства, кризи влади, кризи реалізації інтересів різних соціальних груп;

- в) загострення проблем поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій;
- г) правильної відповіді немає.

5. Політичні кризи відображають:

- а) гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми;
- б) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп чи утворень;
- в) загострення суперечностей у політичній системі суспільства, кризи влади, кризи реалізації інтересів різних соціальних груп;
- г) загострення проблем поділу та інтеграції діяльності, розподілу функцій.

6. Соціальні кризи відображають:

- а) гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми;
- б) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень;
- в) загострення суперечностей у політичній системі суспільства, кризи влади, кризи реалізації інтересів різних соціальних груп;
- г) загострення проблем поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій.

7. Організаційні кризи відображають:

- а) гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми;
- б) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень;
- в) загострення суперечностей у політичній системі суспільства, кризи влади, кризи реалізації інтересів різних соціальних груп;
- г) загострення проблем поділу та інтеграції діяльності, розподілу функцій.

8. Психологічні кризи відображають:

- а) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень;

б) загострення суперечностей у політичній системі суспільства, кризу влади, кризу реалізації інтересів різних соціальних груп;

в) загострення проблем поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій;

г) правильної відповіді немає.

9. Технологічні кризи відображають:

а) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень;

б) загострення суперечностей між тенденціями, можливостями та наслідками НТП;

в) загострення проблем поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій;

г) правильної відповіді немає.

10. До передбачуваних криз можна віднести:

а) циклічні кризи;

б) латентні кризи;

в) технологічні кризи;

г) правильної відповіді немає.

11. Відмінність регулярної економічної кризи від нерегулярної полягає у тому, що вона:

а) охоплює всі сфери економіки;

б) є глибокою і тривалою;

в) дає початок новому циклу, в ході якого економіка проходить усі чотири фази;

г) усі відповіді правильні.

12. До нерегулярних криз не належать:

а) часткові;

б) галузеві;

в) циклічні;

г) структурні.

13. Грошова теорія пояснює причини економічних криз:

а) експансією банківського кредиту;

- б) використанням у виробництві важливих нововведень;
- в) надто великою частиною доходу, яку отримують багаті заощадливі люди, порівняно з тим, що може бути спрямовано на інвестиції;
- г) надмірним інвестуванням.

14. Теорія нововведень пояснює причини економічних криз:

- а) експансією банківського кредиту;
- б) використанням у виробництві важливих інновацій;
- в) надто великою частиною доходу, яку отримують багаті заощадливі люди, порівняно з тим, що може бути спрямовано на інвестиції;
- г) надмірним інвестуванням.

15. Теорія недоспоживання пояснює причини економічних криз:

- а) експансією банківського кредиту;
- б) використанням у виробництві важливих інновацій;
- в) надто великою частиною доходу, яку отримують багаті заощадливі люди, порівняно з тим, що може бути спрямовано на інвестиції;
- г) надмірним інвестуванням.

16. Психологічна теорія пояснює причини економічних криз:

- а) експансією банківського кредиту;
- б) використанням у виробництві важливих інновацій;
- в) надто великою частиною доходу, яку отримують багаті заощадливі люди, порівняно з тим, що може бути спрямовано на інвестиції;
- г) правильної відповіді немає.

17. Теорія надмірного інвестування пояснює причини економічних криз:

- а) експансією банківського кредиту;
- б) використанням у виробництві важливих інновацій;
- в) надто великою частиною доходу, яку отримують багаті заощадливі люди, порівняно з тим, що може бути спрямовано на інвестиції;
- г) правильної відповіді немає.

18. Класичний цикл суспільного відтворення складається із таких фаз:

- а) впровадження, піднесення, зрілість, спад;
- б) спад, депресія, пожвавлення, підйом;

- в) спад, впровадження, пік, занепад;
- г) правильної відповіді немає.

19. Антикризовий розвиток – це:

- а) керований процес передбачення чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та об'єктивним тенденціям її розвитку;
- б) управління, основними елементами якого є передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів із зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку;
- в) крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її стійкості в оточуючому середовищі;
- г) правильної відповіді немає.

20. Антикризове управління – це:

- а) керований процес передбачення чи подолання кризи, який відповідає цілям організації і об'єктивним тенденціям її розвитку;
- б) управління, основними елементами якого є передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів із зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку;
- в) крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її стійкості в оточуючому середовищі;
- г) правильної відповіді немає.

21. Готовність об'єкта управління до кризи може визначатися таким (такими) компонентом (компонентами):

- а) організаційною здатністю до швидкого реагування на кризу;
- б) адекватність стратегічних планів;
- в) надійністю зв'язків керівництва із громадськістю в умовах кризи;
- г) усі відповіді правильні.

22. Готовність об'єкта управління до кризи не залежить від такого організаційного параметра:

- а) розмір організації;
- б) досвід поведінки організації у минулих кризових ситуаціях;
- в) кваліфікація менеджерів;
- г) правильної відповіді немає.

23. Антикризовий менеджер повинен вміти оцінювати:

- а) ймовірність отримання успіху та невдачі своїх рішень;
- б) імовірність відхилення від вибраної цілі та можливі сприятливі та несприятливі наслідки своєї діяльності;
- в) правильні відповіді а та б;
- г) правильної відповіді немає.

24. Під час оцінки кризової ситуації доцільно керуватися принципом:

- а) визначеності кризової ситуації;
- б) невизначеності кризової ситуації;
- в) єдиновладдя;
- г) пріоритету стратегічних цілей підприємства.

25. Головне завдання антикризового управління полягає у:

- а) максимальному задоволенні потреб споживачів для досягнення цілей організацій;
- б) дотриманні принципу пріоритету стратегічних цілей організації над тактичними;
- в) оперативному з мінімальним ризиком прийнятті таких рішень, які дозволили б досягнути бажаного результату з мінімальними негативними наслідками;
- г) максимізації прибутку фірми та мінімізації втрат у кризовій ситуації.

26. Менеджмент кризових ситуацій не включає такий етап:

- а) діагностику кризи;
- б) розроблення концепції подолання кризи;
- в) визначення довгострокових стратегічних альтернатив і вибір найкращої;
- г) реалізацію концепції для подолання кризи.

27. Діагностика кризової ситуації охоплює:

- а) виявлення відхилень параметрів ситуації від норм і ознак загрози кризи;
- б) встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи та збитків від неї;
- в) створення необхідних зворотних зв'язків для відстежування стану і розвитку кризи;

г) висунення гіпотез про можливість подолання кризи.

28. Результат роботи на етапі діагностики антикризової ситуації втілюється у:

- а) аналітичних довідках і оцінках, прогнозах і рекомендаціях;
- б) ситуаційних планах і сценаріях;
- в) обліковій документації фірми, а також у спеціальному обліку;
- г) усі відповіді правильні.

29. Результат роботи на етапі розробки концепції подолання кризи втілюється у:

- а) аналітичних довідках і оцінках, прогнозах і рекомендаціях;
- б) ситуаційних планах і сценаріях;
- в) обліковій документації фірми, а також у спеціальному обліку;
- г) усі відповіді правильні.

30. Результат роботи на етапі реалізації антикризових заходів втілюється у:

- а) аналітичних довідках і оцінках, прогнозах і рекомендаціях;
- б) ситуаційних планах і сценаріях;
- в) обліковій документації фірми, а також у спеціальному обліку;
- г) усі відповіді правильні.

31. Розробка концепції подолання кризи не включає такий етап:

- а) визначення та оцінка факторів, що впливають на розвиток кризової ситуації;
- б) забезпечення інформаційних і документопотоків;
- в) розроблення реалістичних планів подолання кризи;
- г) підготовка альтернативних варіантів планів і оцінка ризику кожного варіанта.

32. Реалізація заходів виходу із кризи не включає такий етап:

- а) розробка реалістичних планів подолання кризи;
- б) підвищення рівня керованості фірмою;
- в) безперервний контроль та оцінка ходу робіт і їх результатів;
- г) забезпечення необхідного рівня мотивації та згуртованості персоналу.

33. Фактори успіху подолання кризових ситуацій не охоплюють:

- а) максимізацію прибутків фірми через спекуляції;
- б) поліпшення мотивації персоналу та залучення його до всіх етапів управління кризою;
- в) раціональне використання страхових фондів подолання кризових ситуацій;
- г) використання кваліфікованого антикризового менеджера.

34. До причин кризи не належить:

- а) рівень наукових знань;
- б) помилки діяльності;
- в) природні зміни;
- г) правильної відповіді немає.

35. Джерела виникнення кризової ситуації можна класифікувати на:

- а) зовнішні та внутрішні;
- б) природні, екологічні, виробничо-технічні, фінансово-економічні, соціально-психологічні;
- в) регулярні (циклічні) та нерегулярні;
- г) усі відповіді правильні.

36. Відмінність регулярної економічної кризи від нерегулярної полягає у тому, що вона:

- а) охоплює всі сфери економіки;
- б) є глибокою і тривалою;
- в) дає початок новому циклу, в ході якого економіка проходить усі чотири фази;
- г) усі відповіді правильні.

37. Антикризовий розвиток – це:

- а) керований процес передбачення чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та об'єктивним тенденціям її розвитку;
- б) управління, основними елементами якого є передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів із зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку;
- в) крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її стійкості в оточуючому середовищі;

г) правильної відповіді немає.

38. До особливостей антикризового управління не належить:

- а) мобільність і динаміка використання ресурсів;
- б) гнучкість та адаптивність;
- в) посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень;
- г) правильної відповіді немає.

39. Головне завдання антикризового управління полягає у:

- а) максимальному задоволенні потреб споживачів для досягнення цілей організацій;
- б) дотриманні принципу пріоритету стратегічних цілей організації над тактичними;
- в) оперативному з мінімальним ризиком прийнятті таких рішень, які дозволили б досягнути бажаного результату з мінімальними негативними наслідками;
- г) максимізації прибутку фірми та мінімізації втрат у кризовій ситуації.

40. Діагностика банкрутства ґрунтується на значенні:

- а) коефіцієнта поточної ліквідності;
- б) коефіцієнта абсолютної ліквідності;
- в) коефіцієнта загальної ліквідності;
- г) усі відповіді правильні.

41. Результат роботи на етапі розроблення концепції подолання кризи втілюється у:

- а) аналітичних довідках і оцінках, прогнозах та рекомендаціях;
- б) ситуаційних планах і сценаріях;
- в) обліковій документації фірми, а також у спеціальному обліку;
- г) усі відповіді правильні.

42. Реалізація заходів виходу із кризи не включає такий етап:

- а) розробка реалістичних планів подолання кризи;
- б) підвищення рівня керованості фірмою;
- в) безперервний контроль і оцінка ходу робіт і їх результатів;

г) забезпечення необхідного рівня мотивації та згуртованості персоналу.

43. Процеси антикризового управління не включають:

- а) своєчасність рішень;
- б) диверсифікацію управління;
- в) критерії якості прийнятих рішень;
- г) правильної відповіді немає.

44. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні бувають:

- а) інтеграційними;
- б) адаптація ресурсів до антикризової стратегії;
- в) мотивація працівників;
- г) усі відповіді правильні.

45. Технологічна схема антикризового управління не передбачає:

- а) створення системи реалізації управлінських рішень;
- б) перевірку якості виконання управлінських рішень;
- в) зіставлення відповідності прийнятих рішень антикризовій стратегії;
- г) правильної відповіді немає.

46. Поняття «криза» пов'язане з поняттям:

- а) прибутковість;
- б) ризик;
- в) ліквідність;
- г) платоспроможність.

47. Поняття «криза» – це:

- а) злам, втрата можливостей; глибокий розлад економічної системи; стан, з якого не існує виходу;
- б) небезпечний стан, злам; глибокий розлад економічної системи, спосіб тимчасового вирішення суперечностей, вихід;
- в) безпечний стан, незначний розлад економічної системи, спосіб тимчасового вирішення суперечностей;
- г) правильної відповіді немає.

48. Для кризи економіки характерний:

- а) спад виробництва;

- б) економічне зростання;
- в) стабільний економічний стан;
- г) правильної відповіді немає.

49. До об'єктивних причин кризи можна віднести:

- а) повені;
- б) рівень наукових знань;
- в) потреба в модернізації;
- г) правильної відповіді немає.

50. До суб'єктивних причин кризи можна віднести:

- а) землетрус;
- б) потребу в розвитку та модернізації;
- в) помилки, допущені в управлінні;
- г) правильної відповіді немає.

51. Цикл в економічному розвитку можна визначити за наявності таких ознак:

- а) регулярності;
- б) тривалості;
- в) часових характеристик;
- г) все разом.

52. У розвитку соціально-економічної системи можна виділити такі групи криз:

- а) структурні;
- б) соціальні;
- в) організаційні;
- г) економічні;
- д) усі відповіді правильні.

53. Загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги – це:

- а) кризова ситуація;
- б) криза;
- в) збалансована ситуація;
- г) катастрофа.

54. Криза в динаміці систем має такі основні функції:

- а) підриває основи застарілих елементів системи;
- б) відкриває шлях для становлення нових елементів;
- в) зберігає ядро системи;
- г) правильної відповіді немає.

55. За причинами виникнення кризи поділяються на такі:

- а) природні;
- б) штучні;
- в) локальні;
- г) правильної відповіді немає.

56. Причинами кризових ситуацій є:

- а) навмисні вчинки;
- б) недостатність знань і навичок щодо аналізу кризових явищ та реалізації заходів, спрямованих на запобігання їм;
- в) деструктивний конфлікт;
- г) правильної відповіді немає.

57. Засоби розпізнавання криз – це:

- а) спеціальні знання;
- б) діагностика, прогнозування;
- в) інтуїція;
- г) правильної відповіді немає.

58. Діяльність із виведення системи з кризи передбачає:

- а) запобігання кризової ситуації;
- б) вплив на окремі локальні та системну кризу;
- в) досягнення стабілізації розвитку та перехід до зростання;
- г) правильної відповіді немає.

59. До ознак прояву системної кризи державного управління належать:

- а) зниження рівня життя населення;
- б) високий рівень імпорту;
- в) великі зовнішні запозичення;
- г) правильної відповіді немає.

60. За структурою відносин у соціально-економічній системі виділяють такі групи криз:

- а) економічні, соціальні;
- б) структурні;
- в) психологічні;
- г) усі відповіді правильні.

61. Визначте послідовність вирішення конфлікту шляхом розв'язання проблеми:

- а) створювати позитивне відношення один до одного під час спілкування, виявляючи симпатію та вислуховуючи думку іншої сторони, а також зводячи до мінімуму прояви погроз та гніву;
- б) визначити проблему в категоріях цілей, а не рішень;
- в) створити атмосферу довіри, збільшуючи взаємний вплив та обмін інформації;
- в) зосередити увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони;
- г) визначити рішення, що сприйнятливі для конфліктуючих сторін.

62. Стадії перебігу кризи включають:

- а) латентну загрозу; помірну та відкриту загрозу; загрозу руйнації;
- б) звичайне функціонування; латентну загрозу; помірну та відкриту загрозу; загрозу руйнації;
- в) звичайне функціонування; помірну та відкриту загрозу; загрозу руйнації;
- г) правильної відповіді немає.

63. Кризова ситуація розвивається у відповідності до:

- а) суб'єктивних обставин;
- б) циклічній динаміці розвитку;
- в) об'єктивних обставин;
- г) правильної відповіді немає.

64. Етапами управління у кризових ситуаціях є:

- а) визначення параметрів кризи;
- б) розробка концепції подолання кризи;
- в) моніторинг факторів впливу;

г) усі відповіді правильні.

65. Стратегія надзвичайної ситуації – це:

- а) план діяльності організації;
- б) характер досягнення мети;
- в) унікальна перевага та того, як досягаються цілі організації, вирішуються проблеми і розподіляються необхідні для цього ресурси;
- г) правильної відповіді немає.

66. До внутрішніх причин кризи відносять:

- а) коливання курсу національної грошової одиниці, зростання (зниження) рівня цін (інфляції);
- б) проблеми виробництва, проблеми мотивації працівників, низьку продуктивність праці, недоліки організаційної структури;
- в) зміни нормативно-правової бази;
- г) правильної відповіді немає.

67. До зовнішніх причин кризи відносять:

- а) геоекономічні, геополітичні, геоекологічні чинники, зміну внутрішньополітичного клімату, недоліки інституційного розвитку, посилення конкуренції або зростання монополізації ринку;
- б) недоліки в системі управління;
- в) всі відповіді правильні.

68. Причини кризи слід шукати у:

- а) невідповідності між станом і потребами розвитку та станом і потребами розвитку зовнішнього середовища;
- б) повній відповідності між станом і потребами розвитку та станом і потребами розвитку зовнішнього середовища;
- в) частковій відповідності між станом і потребами розвитку та станом і потребами розвитку зовнішнього середовища;
- г) правильної відповіді немає.

69. Стратегічна криза – це:

- а) втрата соціально-економічного призначення, за якої спостерігається висока здатність до розвитку;
- б) втрата соціально-економічного призначення. Нездатність або

низька здатність до розвитку;

- в) пошук соціально-економічного призначення, за якого спостерігається нездатність або низька здатність до розвитку;
- г) правильної відповіді немає.

70. Основні джерела виникнення кризи:

- а) внутрішні;
- б) зовнішні;
- в) природні;
- г) політичні.

71. Тактична криза – це:

- а) неспроможність або низька спроможність підтримувати стабільне функціонування господарського суб'єкта;
- б) спроможність підтримувати нестабільне функціонування господарського суб'єкта;
- в) неспроможність підтримувати нестабільне функціонування господарського суб'єкта;
- г) правильної відповіді немає.

72. Визначити характеристику кризи зростання:

- а) радикальне порушення нормативної діяльності на основі існуючого технологічного потенціалу;
- б) зрив у досягненні окремих конкретних цілей функціонування підприємства;
- в) скорочення частки підприємства на ринку;
- г) правильної відповіді немає.

73. Криза в динаміці систем має такі основні функції:

- а) підриває основи застарілих елементів системи;
- б) відкриває шлях для становлення нових елементів;
- в) зберігає ядро системи;
- г) правильної відповіді немає.

74. У розвитку соціально-економічної системи можна виділити такі групи криз:

- а) структурні;

- б) соціальні;
- в) організаційні;
- г) економічні;
- д) всі відповіді правильні.

75. 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.

76. Механізм державної антикризової програми включає такі компоненти:

- а) інституціональний;
- б) моральний;
- в) ідеологічний;
- г) правильної відповіді немає.

77. Проблеми, за яких виникає необхідність антикризового управління:

- а) руйнування одного елемента системи;
- б) необхідність коригування моделі управління;
- в) руйнування системи управління;
- г) правильної відповіді немає.

78. До властивостей системи антикризового управління належать:

- а) посилення інтеграційних процесів;
- б) низькі мотиваційні стимули;
- в) немає правильної відповіді;
- г) правильно а) і б)

79. Які з наведених показників можуть вказувати на наявність симптомів кризи в органах державної влади?

- а) зниження продуктивності праці;
- б) зниження плинності кадрів;

- в) нездатність керівника використовувати компроміс;
- г) нестача коштів для фінансування проєктів.

80. 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;
- г) правильної відповіді немає.

81. До головних інструментів антикризового управління належать:

- а) антикризова програма;
- б) самоорганізація системи;
- в) застосування принципово нової системи управління;
- г) правильної відповіді немає.

82. До принципів ефективності антикризового управління належать:

- а) професіоналізм;
- б) прогнозування тенденцій;
- в) якість антикризових програм;
- г) правильної відповіді немає.

83. До особливостей системи антикризового управління належать:

- а) гнучкість;
- б) адаптивність;
- в) терплячість;
- г) керованість.

84. Фактори, що впливають на ефективність антикризового управління:

- а) рівень формалізму;
- б) стратегія антикризової програми;
- в) мотивація ініціативи;
- г) наявність фінансових ресурсів.

85. До функцій антикризового управління належать:

- а) управління в умовах кризи;
- б) розробка концепції подолання кризи;
- в) розпізнавання ознак кризи;
- г) усі відповіді правильні.

86. 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;
- г) правильної відповіді немає.

87. 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;
- г) правильної відповіді немає.

88. Забезпечення ресурсами за стадіями управління здійснюється на етапах:

- а) прогнозування;
- б) планування;
- в) оперативного управління;
- г) розробки тактики.

89. Який вид планування вирішує конкретні завдання?

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

90. 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;  
г) правильної відповіді немає.

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

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

92. До видів державного регулювання кризових ситуацій належать:

- а) фінансова сфера;
- б) бюджетне регулювання;
- в) сфера трудових відносин;
- г) правильної відповіді немає.

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ЗА ТЕМАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Основними формами вивчення** курсу «Антикризове управління в місті» є: лекції, семінарські заняття, самостійна робота студентів над джерелами і навчально-методичною літературою, виконання індивідуальних науково-дослідних робіт, виконання завдань модульного контролю.

**Проблемні лекції** спрямовані на розвиток мислення студентів. Коло питань теми лекції обмежуються декількома ключовими моментами. При викладанні лекційного матеріалу лектор задає питання, що змушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

**Міні-лекції** передбачають викладення навчального матеріалу, за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження.

**Семінар** – це колективна форма аудиторних занять; активний метод перевірки знань, якому передують самостійне вивчення студентами різних історичних джерел і посібників. **Семінари-дискусії** передбачають обмін думками та поглядами учасників щодо даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

**Презентації** – виступи, перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, для демонстрації нових товарів і послуг.

**Кейс-метод** – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських, економічних, проблемних ситуацій у процесі вивчення навчального матеріалу.

Важливою складовою підготовки до семінарського заняття є **самостійна робота студента** з літературою. Зміст і спрямованість цієї роботи визначається на лекціях.

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

Самостійна робота студентів передбачає: вивчення тем та виконання завдань для самостійного вивчення; опрацювання рекомендованої літератури, виконання індивідуального навчально-дослідного завдання.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання виконується під час самостійної роботи та має бути захищене кожним студентом індивідуально на семінарському занятті.

Написання і захист індивідуального навчально-дослідного завдання використовується в дисципліні «Антикризове управління в місті» з метою придбання студентом необхідної професійної підготовки, розвитку вміння і навичок самостійного наукового пошуку: вивчення літератури з обраної теми, аналізу різних джерел і точок зору, узагальнення матеріалу, виділення головного, формулювання висновків і т. п.

Зміст індивідуального науково-дослідного завдання не повинен бути занадто складним і заплутаним. Тобто для роботи на 12-15 сторінок цілком достатньо двох-трьох пунктів основної частини і, можливо по 2 підпункту в кожному пункті. Назви пунктів у змісті необхідно формулювати чітко та ясно.

*Вступ* необхідний для обґрунтування актуальності і доцільності виконання роботи.

Основна частина роботи містить дослідження з темі, тобто розкриття теми, відповідь на поставлені питання, аргументи, приклади і так далі. Основну частину можна розбити на блоки інформації і послідовно працювати з кожним блоком, розвиваючи аргументи, наводячи приклади, роблячи проміжні висновки.

*Теоретична частина (3 стор.):* подається літературний огляд та теоретичні засади за темою дослідження; розглядається суть, значення, класифікаційні характеристики, історія та сучасні тенденції предмета дослідження тощо. Важливим на цьому етапі є вивчення літературних джерел, щоб з'ясувати в якому стані в сучасній науці перебуває дана проблема, що досліджено іншими авторами в цьому напрямі.

*Аналітична частина (3-4 стор.):* на основі аналізу статистичних та інших джерел інформації оцінюється стан предмета дослідження – подається загальна характеристика процесу, розглядаються позитивні і

негативні сторони досліджуваного явища, досягнення і сучасні тенденції розвитку. Разом з тим, студент повинен виявити критичний підхід до аналізу проблеми, вміти побачити невикористані резерви. Для цього можна скласти діагностичні таблиці, графіки і т.п., можна використовувати статистико-економічні методи.

*Проектна частина (3-4 стор.):* розробка конкретних рекомендацій, пропозицій щодо удосконалення предмета дослідження на базі основних теоретичних положень, методичного інструментарію, що викладені у теоретичній частині, а також з урахуванням результатів аналізу, проведеного у аналітичній частині індивідуального завдання.

*Висновок (1 стор.)* необхідний для того, щоб ще раз повторити і закріпити вже сказане. Висновок повинен з одного боку плавно завершувати індивідуальне науково-дослідне завдання, з іншого боку співвідноситься зі вступом так, щоб питання і цілі, поставлені на початку роботи могли співвідноситься з відповідями і висновками. Стисло за нумерованими пунктами подаються найважливіші наукові та практичні результати, отримані в роботі, пропозиції щодо розв'язання назрілих проблем.

Індивідуальне науково-дослідне завдання повинно відповідати вимогам послідовності і логічності. Список використаних джерел формується автором роботи за його вибором одним із таких способів:

- у порядку появи посилань у тексті;
- в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків;
- у хронологічному порядку.

Список використаних джерел може містити до 10 пунктів, на кожне з яких повинно бути виконано посилання у тексті роботи. Внесення до списку використаних джерел без посилання у тексті забороняється.

Бібліографічний опис списку використаних джерел може оформлятися з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

Текст індивідуального науково-дослідного завдання друкується з одного боку аркуша, на білому папері формату А4 (210x297 мм), залишаючи поля таких розмірів: ліве - не менше 20-25 мм, праве - не менше 10 мм, верхнє - не менше 20 мм, нижнє - не менше 20 мм. Слід використовувати шрифт Times New Roman розміру 12 та міжрядковий інтервал значенням 1.

Фотографії, схеми, графіки і таблиці (ілюстрації) необхідно подавати

в роботі безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно.

Таблиця повинна мати назву, яку друкують малими літерами (крім першої великої) і вміщують над таблицею. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці.

Робота має бути виконана кожним студентом індивідуально, групові роботи не розглядаються.

Як виняток робота може бути рукописною.

**Перелік рекомендованих тем індивідуальних науково-дослідних робіт з дисципліни «Антикризове управління в місті»:**

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.
4. Тенденції сучасного розвитку та виникнення криз за джерелами їх походження.
5. Доцільність формування принципів антикризової діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування.
6. Сучасні концепції формування антикризових програм в органах державної влади та місцевого самоврядування.
7. Основні параметри та етапи здійснення діагностики кризових явищ.
8. Еволюція форм та методів антикризового управління.
9. Загроза виникнення суперечностей у процесі підготовки та реалізації регіональних програм розвитку.
10. Зони ризику в процесі прийняття та реалізації управлінського рішення.
11. Підгрунття створення механізму подолання політичних/економічних /фінансових/юридичних/психологічних суперечностей.
12. Доцільність формування антикризових механізмів та створення умов для їх функціонування.
13. Практичне функціонування антикризових механізмів у державному управлінні.

14. Сучасні концептуальні положення та практичні засади територіальної складової антикризового управління.
15. Антикризове управління депресивних територій.
16. Антикризове управління розвитку міст і районів.
17. Міжнародний досвід антикризового управління.
18. Діагностика криз в процесі управління.
19. Моніторинг в системі антикризового управління.
20. Індикатори поглибленого аналізу фінансово-господарського стану регіональної соціально-економічної системи.
21. Класифікація і природа ризиків в антикризовому управлінні.
22. Антикризове управління ризиками.
23. Політична ситуація в Україні: кризові тенденції та шляхи їх подолання.
24. Пріоритетні галузі реформування в рамках антикризового управління.
25. Практичні інструменти антикризового управління.
26. Антикризові технології як механізми реалізації цілей державного управління.
27. Інноваційний розвиток як передумова ефективного впровадження реформ.
28. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика.
29. Соціально-економічний розвиток України: реформи для подолання наслідків зовнішньої агресії та системної кризи.
30. Базові поняття та основні переваги антикризового управління регіоном.
31. Поняття економічної безпеки держави та регіону.
32. Індикатори економічної безпеки регіону.

## **МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ**

Загальне оцінювання здійснюється через вимірювання результатів навчання у формі проміжного (модульного) та підсумкового контролю (залік, захист розрахунково-графічної роботи тощо) відповідно до вимог зовнішньої та внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти.

### **Політика щодо академічної доброчесності**

Тексти розрахунково-графічної роботи можуть перевірятись на плагіат. Для цілей її захисту оригінальність тексту має складати не менше 70%. Виключення становлять випадки зарахування публікацій Здобувачів у матеріалах наукових конференціях та інших наукових збірниках, які вже пройшли перевірку на плагіат.

Списування під час тестування та інших опитувань, які проводяться у письмовій формі, заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). У разі виявлення фактів списування з боку здобувача він отримує інше завдання. У разі повторного виявлення призначається додаткове заняття для проходження тестування.

### **Політика щодо відвідування**

Здобувач, який пропустив аудиторне заняття з поважних причин, має продемонструвати викладачу та надати до деканату факультету документ, який засвідчує ці причини.

За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування, наукова та науково-практична конференція (круглий стіл) тощо) навчання може відбуватись в онлайн формі за погодженням із керівником курсу.

### **Методи контролю**

Основні форми участі Здобувачів у навчальному процесі, що підлягають поточному контролю: виступ на практичних заняттях; доповнення, опанування до виступу, рецензія на виступ; участь у дискусіях; аналіз першоджерел; письмові завдання (тестові, індивідуальні роботи у формі рефератів); та інші письмові роботи, оформлені відповідно до вимог. Кожна тема курсу, що винесена на лекційні та практичні заняття,

відпрацьовується Здобувачами у тій чи іншій формі, наведеній вище. Обов'язкова присутність на лекційних заняттях, активність впродовж семестру, відвідування/відпрацювання усіх аудиторних занять, виконання інших видів робіт, передбачених навчальним планом з цієї дисципліни.

При оцінюванні рівня знань Здобувача аналізу підлягають:

- характеристики відповіді: цілісність, повнота, логічність, обґрунтованість, правильність;
- якість знань (ступінь засвоєння фактичного матеріалу): осмисленість, глибина, гнучкість, дієвість, системність;
- ступінь сформованості вміння поєднувати теорію і практику під час розгляду ситуацій, практичних завдань;
- рівень володіння розумовими операціями: вміння аналізувати, синтезувати, порівнювати, абстрагувати, узагальнювати, робити висновки з проблем, що розглядаються;
- досвід творчої діяльності: вміння виявляти проблеми, розв'язувати їх, формувати гіпотези;
- самостійна робота: робота з навчально-методичною, науковою, допоміжною вітчизняною та зарубіжною літературою з питань, що розглядаються, вміння отримувати інформацію з різноманітних джерел (традиційних; спеціальних періодичних видань, ЗМІ, Internet тощо).

**Тестове опитування** може проводитись за одним або кількома змістовими модулями. В останньому випадку бали, які нараховуються Здобувачу за відповіді на тестові питання, поділяються між змістовими модулями.

**Розрахунково-графічна робота** підлягає захисту Здобувачем на заняттях, які призначаються додатково. Як виконання розрахунково-графічної роботи за рішенням викладача може бути зарахована участь Здобувача у міжнародній або всеукраїнській науково-практичній конференції з публікацією у матеріалах конференції тез виступу (доповіді) на одну з тем, дотичних до змісту дисципліни, або публікація статті на одну з таких тем в інших наукових виданнях.

Текст розрахунково-графічної роботи подається викладачу не пізніше, ніж за 2 тижні до початку залікової сесії. Викладач має право вимагати від Здобувача доопрацювання розрахунково-графічної роботи, якщо вона не відповідає встановленим вимогам.

Керівник роботи перевіряє розрахунково-графічну роботу та виставляє попередню оцінку. Якщо оцінка позитивна, робота допускається до захисту. На роботі зазначається «До захисту», ставиться дата та підпис викладача. При підготовці до захисту студенту потрібно уважно ознайомитися з критичними зауваженнями, додатково вивчити питання, що викликали ці зауваження. Захист роботи складається з доповіді студента (5-7 хвилин) по виконаній роботі та у відповідях на питання, які поставлені викладачем або виникли в ході захисту. Після цього визначається захищена чи не захищена робота. Оцінювання роботи здійснюється викладачем, на роботі ставиться надпис «Захищено», дата та підпис викладача. Захищена розрахунково-графічна робота виступає допуском студента до складання заліку з дисципліни.

Результати поточного контролю заносяться до журналу обліку роботи. Позитивна оцінка поточної успішності Здобувачів за відсутності пропущених та невідпрацьованих практичних занять та позитивні оцінки за індивідуальну роботу є підставою для допуску до підсумкової форми контролю. Бали за аудиторну роботу відпрацьовуються у разі пропусків.

**Підсумковий контроль** здійснюється під час проведення залікової сесії з урахуванням підсумків поточного та модульного контролю. Під час семестрового контролю враховуються результати здачі усіх видів навчальної роботи згідно зі структурою кредитів.

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою.

### **Розподіл балів для дисципліни**

Поточне оцінювання		Інд. робота	Підсумковий контроль	Сума балів
Змістові модулі				
1	2			
20	20	30	30	100

### Шкала оцінювання індивідуальної роботи

Оцінка за національною шкалою	Кількість Балів	Критерії
Відмінно	30	відмінне виконання (розкриття теми, посилання та цитування сучасних наукових джерел (не старше 5 років), <b>дотримання норм доброчесності</b> )
	25	відмінне виконання з незначною кількістю помилок виконання (розкриття теми, посилання та цитування сучасних наукових джерел (більшість з яких не старше 5 років), <b>дотримання норм доброчесності</b> )
Добре	22	виконання вище середнього рівня з кількома помилками (розкриття теми в межах об'єкту та завдань роботи, посилання та цитування сучасних наукових джерел (серед яких є такі, що не старше 5 років), <b>дотримання норм доброчесності</b> )
	20	виконання з певною кількістю помилок (розкриття теми в межах об'єкту та завдань роботи, наявність посилань та цитувань наукових джерел, <b>дотримання норм доброчесності</b> )
Задовільно	18	виконання роботи задовольняє мінімальним критеріям помилок (розкриття теми в основному в межах об'єкту роботи, наявність концептуального апарату роботи, присутність не менше 5 посилань та цитувань наукових джерел, <b>дотримання норм доброчесності</b> )

### Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS
90 – 100	<b>A</b>
82-89	<b>B</b>
74-81	<b>C</b>
64-73	<b>D</b>
60-63	<b>E</b>
35-59	<b>FX</b>
<u>0-34</u>	<b>F</b>

### Умови допуску до підсумкового контролю

Здобувачу, який має підсумкову оцінку за дисципліну від 35 до 59 балів, призначається додаткова залікова сесія. В цьому разі він повинен виконати додаткові завдання, визначені викладачем.

Здобувач, який не виконав вимог робочої програми по змістових модулях, не допускається до складання підсумкового контролю. В цьому разі він повинен виконати визначене викладачем додаткове завдання по змісту відповідних змістових модулів в період між основною та додатковою сесіями.

Здобувач має право на опротестування результатів контролю (апеляцію). Правила подання та розгляду апеляції визначені внутрішніми документами КНУБА, які розміщені на сайті КНУБА та зміст яких доводиться Здобувачам до початку вивчення дисципліни.

## ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Поняття кризи та кризових явищ.
2. Наукові підходи визначення категорій «криза», «розвиток», «антикризовий стан», «ризик». Їх взаємозв'язок.
3. Поняття циклу. Теорії циклів. Циклічна тенденція розвитку.
4. Фактори виникнення і класифікація кризових явищ.
5. Циклічність кризових явищ, стадії кризового процесу.
6. Фактори та ознаки кризових явищ в економіці підприємств.
7. Економічний механізм кризового стану виробничої системи.
8. Поняття та функції антикризового управління.
9. Принципи антикризового управління та етапи антикризового процесу.
10. Вибір стратегії антикризового управління.
11. Класифікація методик діагностики кризового стану.
12. Експрес-аналіз кризового стану.
13. Оцінка фінансового стану на базі балансових моделей та матриці фінансової рівноваги.
14. Використання статистичних моделей та експертних методів діагностики.
15. Дослідження грошового потоку підприємства.
16. Види фінансового аналізу.
17. Методи фінансового аналізу.
18. Використання інформації у фінансовому аналізі.
19. Класифікація активів і пасивів у фінансовому аналізі.
20. Система заходів антикризового управління.
21. Методи оцінки вартості цілісних майнових комплексів.
22. Оцінка зовнішніх та внутрішніх зобов'язань.
23. Класифікація резервів відновлення платоспроможності та методи їх виявлення.
24. Реструктуризація активів та боргів підприємства.
25. Реорганізація підприємства.
26. Проблеми територіального розвитку та їх характеристика.
27. Поняття та види територіальних криз.
28. Особливості антикризового управління міським розвитком.
29. Діагностика криз в процесі управління.
30. Інституціональна система антикризового управління економікою.

31. Правова база та основні методика антикризового державного регулювання.
32. Види, засоби та механізми державного регулювання кризових ситуацій.
33. Кризи в тенденціях макро- і мікроекономічного розвитку.
34. Контроль як елемент системи антикризового управління.
35. Методи антикризового управління.
36. Державне і муніципальне антикризове управління.
37. Основні принципи, форми, етапи та інструменти антикризового державного управління.
38. Антикризові технології як механізми реалізації цілей державного управління.
39. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика.
40. Принципи, етапи, інформаційно-аналітичне забезпечення антикризового управління регіоном.
41. Поняття, характерні ознаки, індикатори економічної безпеки держави та регіону.
42. Загальні принципи управління та вибір стратегічних напрямів виходу з кризи.
43. Розробка управлінських рішень. Загальна послідовність розробки управлінських рішень в антикризовому менеджменті в публічному секторі.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Підручники:

1. Економіка розвитку: підручник / за ред. І. В. Сало. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 590 с.
2. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: підручник / Є.В. Мних, Н.С. Барабаш. – Київ : КНТУ, 2014. – 536 с.
3. Територіальне управління: проблеми, рішення, перспективи : монографія / В.В. Корженко, Г.С. Одінцева, Н.М. Мельтюхова та ін. ; за заг. ред. проф. В.В. Корженка. – Х. : ХарПІ НАДУ "Магістр", 2004. – 216 с.
4. Управління сучасним містом: підручник / за ред. В.М.Вакуленка, М.К.Орлатого. – Київ : НАДУ, 2008. – 632 с.

### Навчальні посібники:

1. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг [текст]: навч. посіб. – Дніпро: Журфонд, 2022. – 344 с
2. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. навч. посіб.2-ге вид., перероб та доповн. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 388 с.
3. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 . с
4. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 228 с.
5. Іванюта С.М. Антикризове управління : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
6. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
7. Сторонянська І., Патицька Х., Дуб А. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах. Антикризові інструменти у воєнний і післявоєнний період: посібник для органів місцевого самоврядування – Львів, 2022.
8. Тюріна Н. М. Антикризове управління : навчальний посібник. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 448 с.
9. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / Ю.М. Тютюнник. – Київ: Знання, 2012. – 815 с.
10. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / за

заг. ред. І.О. Школьник та В.М. Кремень [І.О. Школьник, В.М. Кремень, С.М. Козьменко та ін. ]. – Київ : «Центр учбової літератури», 2014. – 488с.

### **Методичні роботи:**

1. Антикризисні стратегії в державному управлінні : метод. рек. / авт. кол. : В.В. Корженко, Н.М. Мельтюхова, Н.С. Миронова та ін. – Київ : НАДУ , 2008. – 52 с.

2. Денисенко Н.О. Менеджмент та маркетинг: Методичні вказівки до практичних занять та виконання індивідуальних завдань. – Київ: КНУБА, 2007. – 24 с.

3. Карпенко О.А. Основи антикризового управління : навч.-метод. посіб. – Київ : НАДУ, 2006. – 208 с.

4. Антикризисні стратегії публічного управління: методичні вказівки до практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи здобувачів освітнього ступеня магістра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» усіх форм навчання / уклад. : Бутко М.П., Оліфіренко Л.Д. – Чернігів: ЧНТУ, 2018. – 62 с.

### **Інформаційні ресурси:**

1. <http://library.knuba.edu.ua/>
2. <http://www.nbuuv.gov.ua/>
3. [kyivcity.gov.ua/](http://kyivcity.gov.ua/)
4. <http://minregion.gov.ua/>
5. <http://municipal.kiev.ua/kiev/>
6. <https://kga.gov.ua/>
7. Децентралізація URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення 12.11.2024)
8. Інститут економічних досліджень і політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua> (дата звернення 12.11.2024)
9. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk> (дата звернення 12.11.2024)
10. Урядовий портал Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення 12.11.2024)

### **Додаткові джерела:**

1. Ansoff H.I. Strategic Issue Management / H.I. Ansoff // Strategic Management Journal. – 1980. – №2. – Р. 131-148.

2. Mason R.O. Challenging Strategic Planning Assumptions / O. Mason I.I. Mitroff. – New York : Wiley-Interscience, 2001. – 266 p.
3. Nutt P.C. Strategic Management of Public and Third Sector Organizations (third edition) / P.C. Nutt, R. W. Backoff. – San Francisco : Jossey-Bass, 2006. – 512 p.
4. Nutt, P.C. The Tactics of Implementation // Academy of Management Journal. – 1996. – № 29 (2). – P. 230-261. 42. Steiner G. Top Management Planning / G. Steiner. – New York : Macmillan, 2009. – 326 p.
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. Антикризове управління національною економікою : монографія / [І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко та ін.] / за заг. ред. І. Малого. К.: КНЕУ, 2017. – 368 с. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty\\_of\\_Economics\\_and\\_Administration/kmdu%20fetau/2017/MonografD1\\_96ya.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/kmdu%20fetau/2017/MonografD1_96ya.pdf)
7. Антикризове управління: Навч.метод.посібник. Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Тернопіль. Економічна думка., 2020. 190с.
8. Борзенко В. І. Б82 Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 . с
9. Васильців Т. Г. Фінансові механізми та інструменти подолання дисбалансів соціально-економічного розвитку України: монографія. Ред. Т. Г. Васильців. Львів: Ліга-Прес, 2016. 596 с.
10. Державне управління у сфері безпеки соціально-еколого-економічних систем : монографія / С.М. Домбровська та ін. Х.: НУЦЗУ, 2017. 244 с.
11. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
12. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
13. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : навчальний посібник. Київ : КНТУ, 2016. 508 с.
14. Якубовський О.П. Управління ризиками та кризами : навч. посіб. / О.П. Якубовський, Т.І. Пахомова, Н.М. Драгомирецька. – К. : Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентіві України, 2005. – 68 с.

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В МІСТІ**

Методичні рекомендації та завдання  
до виконання практичних занять  
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності G19 «Будівництво та цивільна інженерія», які  
навчаються за освітньо-професійною програмою  
«Міське будівництво та господарство»  
та освітньо-науковою програмою  
«Міське будівництво та господарство»

Укладач ДЕНИСЕНКО Наталія Олегівна

Комп'ютерне верстання *А. П. Селівестрової*

Ум. друк. арк. 2,79. Обл.-вид. арк. 3,0  
Електронний документ. Вид № 142/V-25

Виконавець і виготовлювач

Київський національний університет будівництва і архітектури  
Проспект Повітряних Сил, 31, Київ, Україна, 03037

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів  
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002 р.