

А. В. РУСНАК
А. В. ЛОМОНОСОВ
О. Е. ЛОМОНОСОВА
І. І. НАДТОЧІЙ



Міністерство освіти і науки України
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

**ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
В КРИЗОВИХ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ
СИТУАЦІЯХ**

Навчальний посібник

Миколаїв
«Іліон»
2023

РЕЦЕНЗЕНТИ:

М. Д. БАЛДЖИ, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва та туризму Одеського національного морського університету;

М. М. ІГНАТЕНКО, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки Університету Григорія Сковороди в Переяславі;

Н. В. РУНЧЕВА, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та готельно-ресторанного бізнесу Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького

*Рекомендовано вченою радою Національного університету
кораблебудування імені адмірала Макарова
(протокол № 1 від 13 січня 2023 року)*

Прийняття управлінських рішень в кризових та надзвичайних ситуаціях : навчальний посібник / А. В. Руснак, А. В. Ломоносов, О. Е. Ломоносова, І. І. Надточій. — Миколаїв : Іліон, 2023. — 266 с.

ISBN 978-617-534-691-4

У навчальному посібнику розкриваються теоретичні та практичні основи, принципи, методи та інструменти, що використовуються в процесі розробки та прийняття управлінських рішень в кризових та надзвичайних ситуаціях. У кожній темі розглядаються теоретичні питання, надаються тестові та навчальні завдання, рекомендована тематика рефератів, питання для самоконтролю та питання для самостійного вивчення. Навчальний посібник буде корисний для здобувачів вищої освіти управлінських, економічних та технічних спеціальностей, викладачів, науковців, керівників та фахівців підприємств, підприємців.

УДК 338.124

ISBN 978-617-534-691-4

© Руснак А. В., Ломоносов А. В.,
Ломоносова О. Е., Надточій І. І., 2023

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	8
Тема 1 СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНА НАПОВНЕНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	
1.1 Сутність управлінського рішення	10
1.2 Класифікація управлінських рішень	11
1.3 Функції управлінських рішень	17
1.4 Вимоги до управлінських рішень	21
<i>Тести</i>	23
<i>Навчальні завдання</i>	27
<i>Питання для самоконтролю</i>	33
<i>Теми рефератів</i>	33
<i>Питання для самостійного вивчення</i>	33
<i>Інформаційні джерела</i>	33
Тема 2 ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ, ОРГАНІЗАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	
2.1 Основні підходи до прийняття управлінських рішень	34
2.2 Умови прийняття управлінських рішень	36
2.3 Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень	37
2.4 Технологія прийняття управлінських рішень	38
2.5 Етапи розробки та прийняття управлінського рішення	40
2.6 Організація та контроль виконання управлінських рішень	44
<i>Тести</i>	47
<i>Навчальні завдання</i>	51
<i>Питання для самоконтролю</i>	54
<i>Теми рефератів</i>	54
<i>Питання для самостійного вивчення</i>	54
<i>Інформаційні джерела</i>	55

Тема 3	МОДЕЛІ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	
3.1	Методи і способи прийняття рішень	56
3.2	Моделювання при прийнятті управлінських рішень	78
	<i>Тести</i>	81
	<i>Навчальні завдання</i>	85
	<i>Питання для самоконтролю</i>	97
	<i>Теми рефератів</i>	97
	<i>Питання для самостійного вивчення</i>	97
	<i>Інформаційні джерела</i>	98
Тема 4	СУТНІСТЬ ТА ПРИЧИНИ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	
4.1	Поняття кризи та кризової ситуації	99
4.2	Внутрішні та зовнішні причини криз	106
4.3	Наслідки кризового стану	108
	<i>Тести</i>	109
	<i>Навчальні завдання</i>	114
	<i>Питання для самоконтролю</i>	116
	<i>Теми рефератів</i>	116
	<i>Питання для самостійного вивчення</i>	116
	<i>Інформаційні джерела</i>	116
Тема 5	ВИДИ КРИЗ І КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ТА КЛЮЧОВІ ПАРАМЕТРИ, ЩО ЇХ ОПИСУЮТЬ	
5.1	Види криз та кризових ситуацій	118
5.2	Ключові параметри, що описують кризу	125
5.3	Заходи щодо подолання кризових ситуацій	128
	<i>Тести</i>	129
	<i>Навчальні завдання</i>	133
	<i>Питання для самоконтролю</i>	135
	<i>Теми рефератів</i>	135
	<i>Питання для самостійного вивчення</i>	136
	<i>Інформаційні джерела</i>	136

Тема 6	МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	
6.1	Етапи аналізу кризових ситуацій	138
6.2	Методика діагностування та аналізу кризового стану підприємства	145
6.3	Методичні підходи до прогнозування кризових явищ в економіці	152
6.4	Методи прогнозування внутрішніх та зовнішніх криз на підприємстві	154
	<i>Тести</i>	159
	<i>Навчальні завдання</i>	164
	<i>Питання для самоконтролю</i>	168
	<i>Теми рефератів</i>	168
	<i>Питання для самостійного вивчення</i>	168
	<i>Інформаційні джерела</i>	168
Тема 7	ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВІДПОВІДНО ДО ВИДУ КРИЗ	
7.1	Сутність, мета та функції антикризового управління підприємством	171
7.2	Етапи реалізації ефективного рішення з антикризового управління підприємством	175
7.3	Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за сферою виникнення	179
7.3.1	Антикризове управління при подоланні економічних криз	181
7.3.2	Антикризове управління при подоланні фінансових криз	183
7.3.3	Антикризове управління при подоланні соціальних криз	184
7.3.4	Антикризове управління при подоланні інформаційних криз	185
7.3.5	Антикризове управління при подоланні криз організаційно-управлінського характеру	186
7.3.6	Антикризове управління при подоланні виробничо-технологічних криз	187

7.3.7	Антикризове управління при подоланні криз збуту	188
7.3.8	Антикризове управління при подоланні криз постачання	189
7.4	Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за станом, за масштабом, за причинами	181
	<i>Тести</i>	193
	<i>Навчальні завдання</i>	197
	<i>Питання для самоконтролю</i>	199
	<i>Теми рефератів</i>	199
	<i>Питання для самостійного вивчення</i>	200
	<i>Інформаційні джерела</i>	200
Тема 8	ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ	
8.1	Поняття надзвичайних ситуацій	202
8.2	Класифікація надзвичайних ситуацій	204
8.3	Критерії визначення рівня надзвичайної ситуації	206
8.4	Причини та наслідки виникнення надзвичайних ситуацій	208
8.5	Етапи розвитку надзвичайної ситуації та відповідні заходи цивільного захисту	212
	<i>Тести</i>	213
	<i>Навчальні завдання</i>	222
	<i>Питання для самоконтролю</i>	224
	<i>Теми рефератів</i>	224
	<i>Питання для самостійного вивчення</i>	224
	<i>Інформаційні джерела</i>	224
Тема 9	ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	
9.1	Сутність правового регулювання забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях	226
9.2	Державна система запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій	226
	<i>Тести</i>	236

	<i>Навчальні завдання</i>	238
	<i>Питання для самоконтролю</i>	239
	<i>Теми рефератів</i>	240
	<i>Питання для самостійного вивчення</i>	240
	<i>Інформаційні джерела</i>	240
Тема 10 РОЗРОБКА ТА ПРИЙНЯТТЯ		
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ		
НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ		
10.1	Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій	241
10.2	Особливості управління процесом подолання наслідків надзвичайних ситуацій	248
10.3	Застосування елементів SWOT-аналізу при прийнятті управлінських рішень за умов надзвичайних ситуацій	254
	<i>Тести</i>	258
	<i>Навчальні завдання</i>	262
	<i>Питання для самоконтролю</i>	263
	<i>Теми рефератів</i>	263
	<i>Питання для самостійного вивчення</i>	263
	<i>Інформаційні джерела</i>	264

ПЕРЕДМОВА

У зв'язку із ситуацією, яка склалася у сфері національної безпеки та в економіці країни, на сьогоднішній день існує необхідність вирішення нагальної проблеми розробки та використання підходів щодо обґрунтування прийняття управлінських рішень за умови комплексної дії чинників кризових та надзвичайних ситуацій невизначеного характеру.

Прийняття управлінського рішення в умовах кризової або надзвичайної ситуації характеризується обмеженістю в часі, ресурсах та відповідній інформації, спрямоване на отримання ефекту в короткостроковій перспективі, а отже, потребує від керівників та управлінців використання адекватних ситуації методів, зокрема – оцінки та оцінювання їх результатів. Саме виникнення кризової або надзвичайної ситуації викликає необхідність мобілізувати для роботи з ліквідації наслідків значні матеріальні, фінансові та кадрові ресурси. Причому найбільш гостро постає питання оптимального, оперативного та адекватного використання ресурсів. Це потребує відповідних знань від керівників різних рівнів підприємств, установ та організацій. Тому навчальний посібник висвітлює актуальні питання розробки й прийняття управлінських рішень в кризових та надзвичайних ситуаціях з урахуванням норм чинного законодавства та стану економіки України.

У навчальному посібнику «Прийняття управлінських рішень у кризових та надзвичайних ситуаціях» розглянуто теоретичні, методичні та практичні підходи до управління подоланням наслідків кризових та надзвичайних ситуацій відповідно до програми курсу. Навчальний посібник складається з 10 тем, кожна з яких крім теоретичного викладення матеріалу містить навчальні завдання, тести, питання для самоконтролю,

питання для самостійного вивчення, рекомендовані теми рефератів. Наприкінці кожної теми наведено список інформаційних джерел. Така структура навчального посібника дає змогу здобувачам вищої освіти самостійно опановувати окремі теми навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень у кризових та надзвичайних ситуаціях» та враховує вимоги застосування Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) у освітньому процесі до збільшення годин самостійної роботи здобувачів вищої освіти.

Навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти управлінських, економічних та технічних спеціальностей, програми підготовки яких передбачають вивчення курсу дисципліни «Прийняття управлінських рішень у кризових та надзвичайних ситуаціях», викладачів та науковців. Також цей посібник може бути корисним керівникам підприємств усіх рівнів, які прагнуть ознайомитися із основами розробки й прийняття управлінських рішень та застосовувати сучасні підходи в сфері управління кризовими і надзвичайними ситуаціями у практичній діяльності.

Тема 1

СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНА НАПОВНЕНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1	Сутність управлінського рішення
1.2	Класифікація управлінських рішень
1.3	Функції управлінських рішень
1.4	Вимоги до управлінських рішень

1.1 Сутність управлінського рішення

Прийняття рішень становить суть управлінського процесу, його вихідну та найбільш відповідальну стадію. Від правильності та своєчасності управлінських рішень залежить ефективність керівництва і, отже, ефективність роботи організації.

У процесі управління у керівника постійно виникає необхідність вибору одного з декількох можливих варіантів дії для вирішення якої-небудь проблеми. Результат цього вибору і буде рішенням. Таким чином, управлінське рішення – це обдуманий вибір альтернативи, здійснений керівником; дія, спрямована на вирішення проблемної ситуації та досягнення певної мети.

Будь-яке рішення є творчим і в той же час директивним актом, в якому проявляються розум, воля, компетентність, соціальна зрілість, уява, організаторські здібності і міра готовності керівника взяти на себе відповідальність за можливі наслідки своїх дій.

Потреба у прийнятті рішення виникає у зв'язку із зовнішніми обставинами (виникнення кризових та надзвичайних

ситуацій, регулювання взаємовідносин з підприємствами та організаціями) та внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, порушення трудової дисципліни, заохочення працівників тощо). Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв’язання проблем і максимальне наближення до заданої мети.

Рішення – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення певних цілей.

Управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб’єкта) та дій колективу (об’єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв’язку з функціонуванням системи. Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед підприємством.

Управлінське рішення – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів управління, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Отже, під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації. У кінцевому підсумку управлінські рішення є результатом управлінської діяльності. У більш широкому розумінні управлінські рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов’язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реальність управлінських завдань.

1.2 Класифікація управлінських рішень

Класифікацію управлінських рішень слід розглядати як складовий логіко-пізнавальний процес, який дає змогу упорядковувати їх та виявити загальні закономірності й характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного

виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, виборі кращого варіанта та реалізації прийнятого рішення.

Управлінські рішення можна класифікувати за різними ознаками: за змістом, мірою складності, формою тощо (табл. 1.1). Наприклад, відповідно до часового періоду і залежно від конкретних термінів реалізації рішення бувають довгостроковими (більше п'яти років), середньостроковими (від одного до п'яти років) та короткостроковими (до одного року). Довгострокові рішення звичайно мають прогностичний характер, оскільки базуються на баченні майбутнього з урахуванням умов і потреб сьогодення, які не залишаються незмінними. Середньострокові рішення відображаються у детальних планах і програмах, обов'язкових до виконання, згідно з якими здійснюються конкретні заходи їх реалізації. Короткострокові рішення відображаються не тільки і не стільки у планах, скільки в усних та письмових наказах та розпорядженнях.

Таблиця 1.1 – Класифікація управлінських рішень

Ознаки класифікації	Види управлінських рішень
За роллю в досягненні цілі організації	– стратегічні; – тактичні
За часовим горизонтом	– прогностні; – планові; – оперативні
За результатами	– вірогідні; – детерміновані
За ступенем жорсткості	– директивні; – рекомендує; – орієнтуючі
За періодом дії	– довгострокові; – середньострокові; – короткострокові

Т Е М А 1

Сутність, види та функціональна наповненість управлінських рішень

Продовження табл. 1.1

Ознаки класифікації	Види управлінських рішень
За функціональним змістом	– організуючі; – координуючі; – активізуючі; – регулюючі; – контролюючі
За широтою охоплення	– вибіркові; – систематичні; – суцільні
За об'єктами	– виробничі; – фінансові; – кадрові
За способом прийняття	– одноосібні; – сумісні; – консультативні; – парламентські
За ступенем універсальності	– загальні; – спеціальні
За визначеністю	– запрограмовані; – незапрограмовані
За наслідками	– ризикові; – безризикові
За характером і змістом	– творчі; – прийняті за аналогією; – прийняті автоматично
За характером дій	– директивні; – нормативні; – методичні; – рекомендаційні; – дозволяючі
За змістом	– технічні; – економічні; – соціальні

Кінець табл. 1.1

Ознаки класифікації	Види управлінських рішень
За часом дії	– стратегічні; – технічні; – оперативні
За напрямом впливу	– внутрішні; – зовнішні
За ступенем повноти інформації	– прийняті в умовах визначеності; – прийняті в умовах невизначеності; – прийняті в умовах ризику
За ступенем новизни	– рутинні (стереотипні, стандартні, традиційні, типові); – творчі (новаторські, інноваційні)
За ступенем ефективності	– оптимальні; – раціональні
За методами підготовки	– креативні; – евристичні; – репродуктивні
За масштабами впливу	– загальні; – приватні
За джерелом виникнення	– ініціативні; – прийняті під тиском зовнішніх чинників
За способом вироблення	– інтуїтивні; – адаптаційні; – аналітичні
За прогнозованими властивостями	– з певним результатом; – з вірогідним результатом
За методами переробки інформації	– алгоритмічні; – евристичні
За кількістю критеріїв	– однокритеріальні; – багатокритеріальні
За глибиною впливу	– однорівневі; – багаторівневі
За способом фіксації	– письмові; – усні

На великих підприємствах рішення класифікують залежно від рівня ієрархії, на якому їх приймають, на вищий, середній та нижчий. Чим вище рівень ієрархії, тим важливіше для підприємства рішення, тим більш стратегічний, довгостроковий характер воно має, і навпаки, на нижчих рівнях управління приймають в основному незначні тактичні рішення, розраховані на порівняно короткий строк реалізації.

За ступенем обов'язковості виконання (жорсткості) рішення поділяються на директивні, рекомендуючі та орієнтуючі. Директивні звичайно приймають вищі органи управління щодо нижчих за умов стабільної ситуації, щодо найважливіших проблем. Вони обов'язкові до виконання та розраховані на безумовно очікуваний результат. Рекомендуючі рішення опрацьовуються на різних нарадах, їх виконання бажане, але не обов'язкове. Орієнтуючі рішення, як і директивні, призначаються для нижчих рівнів управління, однак діють в умовах свободи від центру.

За змістом рішення можна поділити на технічні, економічні та соціальні. Технічні рішення стосуються використання того чи іншого устаткування, технологій, прийомів роботи. Об'єктом економічних рішень стають витрати підприємства і ті результати, які воно може одержати. Соціальні рішення приймаються щодо персоналу організації, його становища, умов праці, пільг.

Управлінські рішення можна класифікувати також за об'єктами і суб'єктами управління, соціальною значущістю цілей та завдань – залежно від стадії процесу управління, на якій їх приймають, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться, наявності кількісних і якісних характеристик тощо.

Зазвичай у прийнятті управлінського рішення є три моменти: інтуїція, судження та раціональність.

Інтуїтивні рішення засновані на відчутті того, що вибір є правильним. Вони характерні для оперативного управління. Особа, що орієнтується тільки на інтуїцію, стає заручником

випадковості, та її шанси на правильний вибір рішення не дуже високі.

Основою рішень, заснованих на судженні, є знання, осмислений досвід минулого та здоровий глузд. Такі рішення характерні для оперативного управління. Спосіб прийняття управлінського рішення, заснований тільки на судженні, не дуже надійний, але є досить дешевим та швидким. Судження дуже часто неможливо співвіднести з ситуацією, яка раніше відбувалася, а особа, яка приймає рішення, прагне діяти так, як діяла раніше в іншій ситуації, а тому ризикує упустити гарний результат в новій ситуації, свідомо чи несвідомо відмовляючись від її детального аналізу.

Раціональні рішення засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування та оптимізації. Такі рішення характерні для стратегічного та тактичного управління.

Управлінські рішення приймаються людьми, а тому їх характер багато в чому залежить від особистості людини, яка безпосередньо бере участь в їх розробці. Залежно від особистості менеджера, який приймає рішення виділяють урівноважені, імпульсивні та інертні рішення. Урівноважені рішення приймає управлінець, який уважно і критично відноситься до своїх дій, висунутих гіпотез та їх перевірки. Імпульсивні рішення характерні для особи, яка легко генерує найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як слід перевірити, уточнити, оцінити. Інертні рішення – результат обережного пошуку керівника. У них уточнюючі та контролюючі дії переважають над генеруванням ідей, де важко знайти оригінальність, новаторство.

Якщо керівник не потребує ретельного обґрунтування своїх гіпотез, впевнений у собі, то може не злякатися будь-яких труднощів та прийняти ризиковані рішення. Обережні рішення з'являються тоді, коли керівник ретельно оцінює всі варіанти, критично підходить до справи. Рішення не відрізняються новизною та оригінальністю.

Отже, відображаючи багатогранність та складність взаємодії об'єктивних і суб'єктивних чинників, що діють у виробничих системах та впливають на кризові та надзвичайні ситуації, управлінські рішення відрізняються різноманіттям форм. Класифікація управлінських рішень дозволяє систематизувати інформацію і ситуації.

1.3 Функції управлінських рішень

Будь-яка управлінська функція пов'язана з кількома життєво важливими рішеннями. Деякі з них за функціями наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції управління

Функції управління	Рішення відносно:
1	2
Планування	– головного завдання або природи бізнесу; – цілей організації; – змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі та їх майбутнього впливу на організацію; – стратегії і тактики, які слід обрати для досягнення поставлених цілей
Організація	– структурування роботи організації та доцільності укрупнення блоків робіт, що підлягають виконанню; – координації функціонування цих блоків, щоб воно відбувалося гармонійно і не було суперечливим; – рішень, які на кожному рівні управління організації слід довіряти людям, зокрема, керівникам; – змін структур організації відповідно до змін у зовнішньому середовищі
Керівництво	– форм впливу на персонал, що відповідають умовам організації; – стилів керівництва

Кінець табл. 1.2

1	2
Мотивація	– основних потреб підлеглих; – того, як ці потреби задовольняються в процесі досягнення цілей організації; – методів підвищення задоволеності роботою і продуктивності праці
Контроль	– методів виміру результатів роботи; – частоти оцінки результатів; – причин невиконання планів організації та відповідних методів коригування тощо

Функціонально управлінське рішення характеризується такими ознаками:

- приймається при наявності мети управління, встановлених критеріїв ефективності процесу управління та безлічі можливих способів досягнення мети або варіантів керуючих впливів, що забезпечують досягнення визначеної мети;
- є результатом виконання одного з етапів процесу управління та включає вибраний раціональний спосіб досягнення мети, або варіант керуючих впливів на об'єкт управління для досягнення поставленої мети;
- може періодично коригуватися при зміні цілі (завдання) управління та появі нових умов в кризових та надзвичайних ситуаціях.

З функціональної точки зору управлінське рішення – це процес пошуку доцільних та раціональних варіантів діяльності, що базується на виборі найкращого варіанта з відомих (на основі їх аналізу) конкретних ситуацій, так і на синтезі нових, раніше не використовуваних рішень.

Зміст управлінського рішення розкривається в його функціях, які воно виконує в загальній системі управління діяльністю організацій та підприємств. Виділяють три основні функції управлінських рішень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Функції управлінських рішень та їх характеристика

Функція	Характеристика
Скеровуюча	Будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою, організацією чи підприємством з урахуванням довгострокової перспективи або як реакцію на певні кризові та надзвичайні ситуації. У рішенні ставиться конкретне завдання, яке потрібно виконати в певний строк
Координуюча (узгодження)	Управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їх дії та необхідні ресурси в часі і просторі. Таким чином, функція координації та узгодження у поєднанні з іншими заходами покликана забезпечувати чітку узгодженість дій всього трудового колективу
Мобілізуюча (стимулююча)	Зміст цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення сформульованих у рішенні цілей

Ефективність кожного управлінського рішення значною мірою залежить від виконання перерахованих вище функцій, тому їх реалізація і визначає місце управлінського рішення в процесі управління.

Приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечувати наявність усіх розглянутих функцій. Недооцінка ролі будь-якої з них на практиці призводить до нерозуміння цілей та завдань, які поставлені перед конкретними колективами, неузгодженостей в діях, безініціативності, а також порушення трудової дисципліни.

Зміст функцій управлінського рішення як елементів, що реалізують процес прийняття рішення, наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Зміст функцій управлінського рішення як елементів, що реалізують процес прийняття рішення

Функція	Зміст
Постановка задач щодо управління	Прийняття рішень починається з постановки завдань і цей конкретний цикл закінчується, якщо виконане завдання, яке зумовила цей цикл
Пошук варіантів	Полягає в «скануванні» внутрішнього та зовнішнього середовища з метою отримання необхідної інформації, яка потім використовується для пошуку прийнятних варіантів рішень, здатних призвести до виконання поставленого завдання (цілі)
Порівняльний аналіз та оцінка наявних варіантів	Проводиться порівняльна оцінка наявних варіантів управлінських рішень та заданих або сформованих критеріїв
Вибір	На основі результатів багатоаспектного аналізу керівник приймає раціональне управлінське рішення
Реалізація прийнятого рішення на практиці	Рішення перекладається з площини абстрактних умовиводів у площину професійної реальності
Подальший аналіз та контроль	Проводиться оцінка ступеня досягнення мети (вирішення задачі) у відповідності з прийнятим управлінським рішенням

Таким чином, функції прийняття рішень тісно взаємозалежні з процесом прийняття управлінських рішень. Якщо обраний варіант рішення не призводить до бажаного результату, то виникає необхідність в реалізації коригувальних дій, починаючи від переосмислення первісного завдання та відновлення пошуку альтернативних варіантів, і закінчуючи уточненням процедур аналізу і контролю.

1.4 Вимоги до управлінських рішень

Для того, щоб управлінське рішення дозволяло вирішити поставлені завдання, воно повинно відповідати низці основних вимог, а саме повинні: бути науково обґрунтованим, компетентними; прийматися на основі достовірної, повної та своєчасної інформації з аналізом і оцінкою можливих альтернатив; бути несуперечливим; мати чітку спрямованість та адресність; відрізнятися своєчасністю та швидкодією; відрізнятися точністю та ясністю; бути контрольованими; мати комплексний характер; бути економічним і ефективним. Більш детально вимоги, що висуваються до управлінських рішень, охарактеризовані у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Вимоги до управлінських рішень

Вимога	Характеристика
Наукова обґрунтованість	Передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління
Цілеспрямованість	Зумовлена самим змістом управління та передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління або із необхідністю реагування на кризові та надзвичайні ситуації
Кількісна визначеність	Задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації розроблюваного рішення
Якісна визначеність	Означає, що результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно

Кінець табл. 1.5

Вимога	Характеристика
Дотримання різних правових норм	Полягає в тому, що будь-яке управлінське рішення повинне впливати з правових норм, не порушувати їх, та виходити з компетенції структурного підрозділу, апарату управління чи посадової особи
Вимога оптимальності	Зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності (максимум прибутків при мінімумі витрат) або результативності при кризових та надзвичайних ситуаціях
Своєчасність рішень	Означає, що рішення повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів. Своєчасність рішення також пов'язана з додержанням строків підготовки, доведення до виконавців та дієвого контролю виконання
Комплексність	Передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств
Гнучкість	Означає, що будь-яке всебічно обґрунтоване рішення з управління цією системою (особливо розраховане на відносно довгостроковий період) може потребувати корективів, а інколи і прийняття нового рішення
Повнота оформлення	Полягає в тому, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двоїстість у розумінні завдань, поставлених перед працівниками, які мають реалізувати рішення, давала можливість контролювати хід його виконання, вносити корективи. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно

Управління завжди здійснюється з метою досягнення довгострокових стратегічних цілей або цілей, розрахованих на короткий період часу. Реалізація цілей будь-якого організаційного формування забезпечується шляхом прийняття та виконання багатьох рішень, від якості яких значною мірою залежить ефективність використання ресурсів. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення вирішує певну проблему. Рішення слабке, прийняте невчасно (передчасно або із запізненням), знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.



ТЕСТИ

1. Управлінське рішення – це:

- а) сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи;
- б) результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів управління, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану;
- в) вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації;
- г) всі відповіді правильні.

2. Під управлінським рішенням розуміють:

- а) діяльність керівного персоналу, яка включає підготовку та вибір певного варіанту дій керованої системи;
- б) процес підготовки альтернативних варіантів поведінки, спрямованих на досягнення певних цілей;
- в) реакцію працівників та господарюючого суб'єкта на внутрішні та зовнішні впливи.

3. Скеровуюча функція управлінських рішень означає:

- а) що управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їх дії та необхідні ресурси в часі і просторі;

- б) будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою, організацією чи підприємством з урахуванням довгострокової перспективи;
- в) зміст цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення сформульованих у рішенні цілей.

4. Координуюча функція управлінських рішень означає:

- а) що зміст цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення сформульованих у рішенні цілей;
- б) будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою, організацією чи підприємством з урахуванням довгострокової перспективи;
- в) управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їх дії та необхідні ресурси в часі і просторі.

5. Мобілізуюча (стимулююча) функція управлінських рішень означає:

- а) що управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їх дії та необхідні ресурси в часі і просторі;
- б) будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою, організацією чи підприємством з урахуванням довгострокової перспективи;
- в) зміст цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення сформульованих у рішенні цілей.

6. Управлінське рішення – це:

- а) варіант впливу менеджера на об'єкт керування, тобто опис передбачуваних дій менеджера, що приймає рішення;
- б) організаційно-практична діяльність менеджера нижчого рівня для виконання розпоряджень менеджера вищого рівня;

- в) вибір дій, виду діяльності, пов'язаний з вибором адекватної реакції підприємства на вплив якого-небудь чинника;
- г) системність, комплексність, динамічність, сполучення народногосподарських і госпрозрахункових інтересів у діях менеджерів.
- 7. За характером впливу розрізняють такі види управлінських рішень:**
 - а) імпульсивні, врівноважені, інертні;
 - б) директивні, нормативні, методичні;
 - в) довгострокові, середньострокові, короткострокові;
 - г) індивідуальні, колективні, консультативні.
- 8. Рішення, що однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються, пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, інформації про початок дій, контролю, стимулювання – це:**
 - а) організуюче управлінське рішення;
 - б) рішення, прийняте в умовах визначеності;
 - в) стандартне управлінське рішення;
 - г) оптимальне управлінське рішення.
- 9. За роллю в досягненні цілі організації розрізняють такі види управлінських рішень:**
 - а) стратегічні, тактичні; б) прогнозні, планові, оперативні;
 - в) вірогідні, детерміновані.
- 10. За функціональним змістом розрізняють такі види управлінських рішень:**
 - а) директивні, рекомендує, орієнтуючі;
 - б) організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі;
 - в) виробничі, фінансові, кадрові.
- 11. За ступенем жорсткості розрізняють такі види управлінських рішень:**
 - а) організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі;
 - б) вибіркові, систематичні, суцільні;
 - в) директивні, рекомендує, орієнтуючі.

12. За об'єктами розрізняють такі види управлінських рішень:

- а) виробничі, фінансові, кадрові; б) загальні, спеціальні;
- в) внутрішні, зовнішні.

13. Вимога наукової обґрунтованості управлінського рішення:

- а) полягає в тому, що будь-яке управлінське рішення повинне впливати з правових норм, не порушувати їх, та виходити з компетенції структурного підрозділу, апарату управління чи посадової особи;
- б) передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління;
- в) зумовлена самим змістом управління та передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління або із необхідністю реагування на кризові та надзвичайні ситуації.

14. Якісна визначеність управлінського рішення:

- а) задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації розроблюваного рішення;
- б) зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності (максимум прибутків при мінімумі витрат) або результативності при кризових та надзвичайних ситуаціях;
- в) означає, що результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно.

15. Вимога оптимальності управлінського рішення:

- а) зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності

- (максимум прибутків при мінімумі витрат) або результативності при кризових та надзвичайних ситуаціях;
- б) означає, що рішення повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів;
- в) означає, що будь-яке всебічно обґрунтоване рішення з управління цією системою (особливо розраховане на відносно довгостроковий період) може потребувати корективів, а інколи і прийняття нового рішення.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Дати вірну характеристику функціям управлінських рішень

№ з/п	Функція	Характеристика
1 _	Скеровуюча	А) Управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їх дії та необхідні ресурси в часі і просторі
2 _	Координуюча (узгодження)	Б) Зміст цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення сформульованих у рішенні цілей
3 _	Мобілізуюча (стимулююча)	В) Будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою, організацією чи підприємством з урахуванням довгострокової перспективи. Виходячи зі стратегічної лінії розвитку, у рішенні ставиться конкретне завдання, яке потрібно виконати в певний строк

**Завдання 2. Визначити види управлінських рішень
за класифікаційними ознаками**

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень
А	За цілями підприємства	1) активізуючі 2) оперативні (щоденні) 3) організуючі (прогнозні)
Б	За періодом дії	4) стратегічні 5) довгострокові (прогнозні) 6) контролюючі
В	За функціональним змістом	7) тактичні (поточні) 8) середньострокові (тактичні) 9) короткострокові (оперативні) 10) контролюючі 11) регулюючі
Г	За способом обґрунтування	12) інноваційні 13) імпульсивні
Г		14) засновані на суб'єктивних судженнях 15) інтуїтивні 16) врівноважені
Д	За альтернативністю рішень	17) інертні 18) організаційні 19) адаптаційні
Е	В залежності від особистості керівника	20) раціональні (аналітичні) 21) безальтернативні 22) ризиковані 23) обережні 24) багатоваріантні

**Завдання 3. Розподілити зміст функцій
управлінського рішення як елементів, що реалізують
процес прийняття рішення**

№ з/п	Функція	Зміст
1 _	Постановка задач щодо управління	А) Полягає в «скануванні» внутрішнього та зовнішнього середовища з метою отримання необхідної інформації, яка потім використовується для пошуку прийнятних варіантів рішень, здатних призвести до виконання поставлених цілей
2 _	Пошук варіантів	Б) Проводиться порівняльна оцінка наявних варіантів управлінських рішень та заданих або сформованих критеріїв
3 _	Порівняльний аналіз та оцінка наявних варіантів	В) Рішення перекладається з площини абстрактних умовиводів у площину професійної реальності
4 _	Вибір	Г) На основі результатів багатоаспектного аналізу керівник приймає раціональне управлінське рішення
5 _	Реалізація прийнятого рішення	Г) Прийняття рішень починається з постановки завдань і цей конкретний цикл закінчується, якщо виконане завдання, яке зумовила цей цикл
6 _	Подальший аналіз та контроль	Д) Проводиться оцінка ступеня досягнення мети (вирішення задачі) у відповідності з прийнятим управлінським рішенням

**Завдання 4. Дати вірну характеристику вимогам
до управлінських рішень**

№ з/п	Вимога	Характеристика
1	2	3
1 _	Наукова обґрунтованість	А) Задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації розроблюваного рішення
2 _	Цілеспрямованість	Б) Передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління
3 _	Кількісна визначеність	В) Зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності (максимум прибутків при мінімумі витрат) або результативності при кризових та надзвичайних ситуаціях
4 _	Якісна визначеність	Г) Означає, що результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно
5 _	Дотримання різних правових норм	Ґ) Полягає в тому, що будь-яке управлінське рішення повинне впливати з правових норм, не порушувати їх, та виходити з компетенції структурного підрозділу, апарату управління чи посадової особи

Кінець

1	2	3
6 —	Вимога оптимальності	Д) Зумовлена самим змістом управління та передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління або із необхідністю реагування на кризові та надзвичайні ситуації
7 —	Своєчасність рішень	Е) Полягає в тому, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двоїстість у розумінні завдань, поставлених перед працівниками, які мають реалізувати рішення, давала можливість контролювати хід його виконання, вносити корективи. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно
8 —	Комплексність	Є) Означає, що рішення повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів
9 —	Гнучкість	Ж) Передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств
10 —	Повнота оформлення	З) Означає, що будь-яке всебічно обґрунтоване рішення з управління цією системою (особливо розраховане на відносно довгостроковий період) може потребувати корективів, а інколи і прийняття нового рішення

**Завдання 5. Визначити види управлінських рішень
за класифікаційними ознаками**

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень
А	За методами підготовки	1) евристичні 2) репродуктивні 3) адаптаційні
Б	За масштабами впливу	4) загальні 5) приватні
В	За джерелом виникнення	6) прийняті під тиском зовнішніх чинників 7) креативні
Г	За способом вироблення	8) інтуїтивні 9) аналітичні 10) ініціативні
Г	За прогнозованими властивостями	11) багатокритеріальні 12) з вірогідним результатом
Д	За методами переробки інформації	13) усні 14) алгоритмічні
Е	За кількістю критеріїв	15) однокритеріальні 16) однорівневі
Є	За глибиною впливу	17) письмові 18) багаторівневі
Ж	За способом фіксації	19) евристичні 20) з певним результатом

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність управлінського рішення?
2. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
3. Назвіть основні види управлінських рішень.
4. Охарактеризуйте функції управління.
5. Охарактеризуйте функції управлінських рішень.
6. Розкрийте зміст функцій управлінського рішення як елементів, що реалізують процес прийняття рішення.
7. Обґрунтуйте вимоги до управлінських рішень.



Теми рефератів

1. Принципи управління як основа управлінських рішень.
2. Функціональна наповненість управлінського рішення.
3. Системний аналіз управлінських проблем.

Питання для самостійного вивчення

1. Принципи управління класичної наукової школи.
2. Принципи управління американської наукової школи.
3. Характеристика видів управлінських рішень.

Інформаційні джерела

1. Дзюбик С. Д., Ривак О. С. Основи економічної теорії. К.: Знання, 2006. 481 с.
2. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібник / ред.: Ф. Ф. Бутинець, М. М. Шигун. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
3. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. К.: Кондор, 2003. 664 с.
4. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. К.: Кондор, 2009. 434 с.

Тема 2

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ, ОРГАНІЗАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1	Основні підходи до прийняття управлінських рішень
2.2	Умови прийняття управлінських рішень
3.3	Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень
2.4	Технологія прийняття управлінських рішень
2.5	Етапи розробки та прийняття управлінського рішення
2.6	Організація та контроль виконання управлінських рішень

2.1 Основні підходи до прийняття управлінських рішень

Опрацювання та прийняття рішень – це творчий процес, що має кілька стадій або етапів, основними з яких є підготовка рішень, прийняття рішень та реалізація рішень.

Перший етап: підготовка рішення – це аналіз ситуації, в якій перебуває підприємство, включаючи пошук, збирання і опрацювання інформації, а також виявлення та формування проблеми, що потребує вирішення.

На стадії прийняття рішення опрацьовуються та оцінюються альтернативні рішення та напрями дій, що провадяться на основі багатоваріантних розрахунків; виробляються критерії вибору оптимального рішення; обирається і приймається кінцеве найкраще рішення.

На стадії реалізації рішення застосовуються заходи для конкретизації рішення та доведення його до виконавця, здійс-

нюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи та дається оцінка результату виконання рішення.

Керівник у своїй роботі повинен розрізняти рішення за видами, а організація в цілому повинна мати визначений підхід до прийняття рішень. Є такі підходи до прийняття управлінських рішень: централізований, децентралізований, груповий, індивідуальний, система участі, демократичний, дорадчий (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Підходи до прийняття управлінських рішень

Підхід	Характеристика
Централізований	Закликає до того, щоб якомога більше рішень приймалося головним управлінням
Децентралізований	Заохочує керівників передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень
Груповий	При ньому одна або більше осіб працюють разом над однією проблемою. Групове ухвалення рішення краще тоді, коли в керівника є досить часу і засобів для прийняття рішення та його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає особі, яка приймає рішення, шанс зібрати більше інформації щодо альтернативних варіантів рішення. Використання групового підходу базується на двох припущеннях: група приймає рішення легше, ніж одна особа; групове рішення легше здійснюється. Якщо групове рішення – це управлінське рішення, керівник повинен вибрати в кожному конкретному випадку, чи залучати підлеглих до прийняття рішення чи ні
Індивідуальний	Прийняття рішень тільки керівником. Має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо фізично

Кінець табл. 2.1

Підхід	Характеристика
Система участі	При його використанні керівник опитує працівників, які будуть задіяні в прийнятті рішення. Система участі може бути розглянута як процес консультацій: особа, яка приймає рішення, збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати кого-небудь в сам процес прийняття рішення
Демократичний	При ньому рішення приймаються на користь більшості, а тому має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій
Дорадчий	Використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більше осіб, які мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка

2.2 Умови прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінського рішення – це спрямований на досягнення поставленої мети вольовий вплив суб'єкта управління на його об'єкт.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Умови прийняття управлінських рішень

Умова	Характеристика
Право прийняття	Окреслює сферу діяльності конкретних осіб щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені керівники всіх рівнів, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники

Кінець табл. 2.2

Умова	Характеристика
Повноваження	Характеризує межу між групами управлінців при прийнятті рішень
Обов'язковість	Є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від керівника неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини
Компетентність	Характеризує вміння керівника приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення
Відповідальність	Означає покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення

2.3 Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі чинники:

- особисті якості особи, яка приймає рішення (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
- поведінка особи, яка приймає рішення (звички, психологія тощо);
- середовище прийняття рішення;
- визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
- ризик (керівнику відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
- невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень);
- інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації);
- взаємозалежність рішень;

- очікування можливих негативних наслідків;
- можливість застосування сучасних технічних засобів;
- наявність ефективних комунікацій;
- відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

2.4 Технологія прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішень складний та багатосторонній. Він вміщує цілий ряд стадій та операцій. Питання, скільки і які стадії повинен пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі та неоднаково вирішуються керівниками. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керівництва та культури організації. Важливо, щоб кожен керівник розумів сильні сторони й обмеження кожного підходу та процедуру прийняття рішення і вмів вибирати кращий варіант з урахуванням ситуації та власного стилю управління.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди.

У загальному розумінні технологія прийняття управлінських рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур:

- визначення питання або проблеми, для вирішення якої потрібно прийняти рішення;
- визначення того, хто має повноваження приймати рішення;
- визначення, з ким слід консультуватися при прийнятті рішення і чому;
- визначення пріоритетних цілей;
- визначення можливих способів розв'язання проблеми;
- критична оцінка варіантів (альтернатив);
- вибір найвигіднішого варіанта;
- обговорення з іншими (командою, працівником, начальником), чи можна вдосконалити це рішення;

- повідомлення про рішення;
- планування та реалізація рішення;
- перегляд наслідків рішення.

На думку американського вченого С. Янга, процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів управління).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів управління.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах управління.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).

5. Прийняття управлінського рішення (узакононення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу управління, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

2.5 Етапи розробки та прийняття управлінського рішення

Процес вироблення рішення здійснюється в кілька етапів (рис. 2.1).

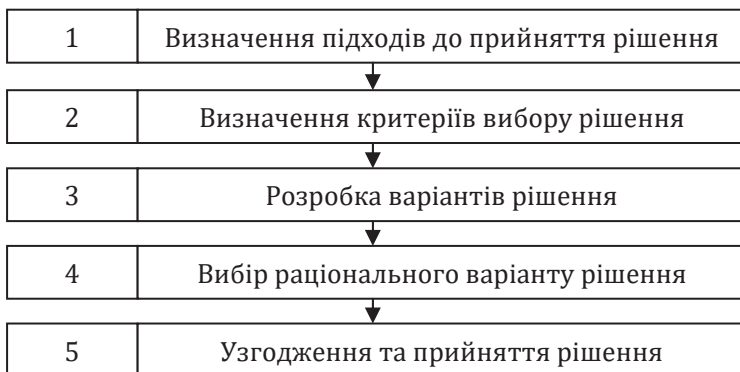


Рисунок 2.1 – Послідовність етапів розробки та прийняття управлінського рішення

Після визначення завдань оцінюється можливість та доцільність роботи над вирішенням проблеми в даних умовах. При цьому виходять з мети прийняття рішення, визначення якої дозволяє задати напрямок пошуку, критерії відбору варіантів та виключити альтернативи, що не відповідають цілі (правильність постановки мети рішення визначається його

зв'язком з ситуацією); з обсягу майбутньої роботи, наявності готових рішень або їх фрагментів; наявних кадрових, технічних і фінансових ресурсів; очікуваного ефекту тощо.

Дуже важливо також з достатньою точністю визначити момент виникнення потреби у відповідному управлінському рішенні: воно повинно прийматися своєчасно, не раніше та не пізніше часу, який обумовлений ситуацією. Адже з часом зміниться середовище, а слідом за ним і ситуація. Якщо зміни значні, то тим більше не дозволено запізнюватися з прийняттям рішення, коли воно виявляється нездатним виправити становище. Рішення слід приймати до того, як організацію почне «тиснути» кризова ситуація.

Важливим питанням є рівень, на якому розробляється та приймається рішення. Існує пряма залежність між рівнем керуючого суб'єкта та обсягом його повноважень, з одного боку, і характером прийнятих ним рішень – з іншого. Якщо повноваження щодо прийняття рішень розподілені за рівнями управлінської ієрархії неправильно або нечітко, то це буде загрожувати стабільності структури системи і ускладнювати її успішне функціонування.

Рішення може розроблятися на основі таких підходів:

- 1) евристичного, який припускає вільний науковий пошук прийнятного варіанту;
- 2) нормативного, який впливає з існуючих еталонів;
- 3) прецедентного, який враховує наявний досвід;
- 4) синоптичного, який використовує формалізовані моделі.

Якщо ресурси обмежені, виникає завдання визначення пріоритетності вирішення окремих частин проблеми, щоб у разі неможливості роботи над усіма питаннями одночасно в першу чергу займатися найбільш важливими.

Перш ніж розглядати можливі варіанти вирішення проблеми, керівнику необхідно визначити показники, за якими будуть порівнюватися альтернативи та вибиратися найкраща, тобто критерії вибору. Критерії вибору повинні мати

кількісне вираження (за можливості). Критерії залежать від мети рішення, характеру конкретних завдань й можуть бути об'єктивними (заснованими на правилах і процедурах) та суб'єктивними (на думках експертів). Від якості обраних критеріїв залежить і якість рішень.

За роллю у відборі варіантів рішень критерії підрозділяються на необхідні і достатні. Необхідні критерії мають вигляд жорстких обмежень, порушувати які не допускається. Вони дозволяють відокремити прийнятні варіанти від неприйнятних. У основі таких критеріїв лежать правові, технічні, екологічні та інші подібні з ними норми і нормативи. Достатні критерії дають можливість зробити вибір кращого варіанта рішення з решти. Достатні критерії виходять зі ступеня досягнення, наявності цілей, ресурсів тощо.

До будь-яких критеріїв пред'являються наступні вимоги:

- спрямованість на досягнення заданої мети;
- несуперечність нормативним актам та економічній ситуації;
- відповідність сучасному науково-технічному рівню виробництва та досвіду;
- попередження, а в разі виникнення – засоби подолання негативних наслідків ризикованих дій.

Якщо критерії оцінки обрані помилково, створюється лише видимість правильного рішення. Робота з вибору критеріїв проводиться на рівні логічних міркувань та інтуїції.

На стадії розробки варіантів рішення враховуються ступінь відповідності варіантів вирішення політиці організації, її традицій, етичних цінностей, а також імовірність і серйозність ризику.

Підготовці управлінського рішення передують збір та аналіз інформації, що відноситься до ситуації прийняття рішення. Для підготовки рішення інформація повинна бути достатньо повною. Чим повніше і достовірніше інформація, тим більше у керівника знання з даної проблеми та тим легше йому приймати рішення. Він повинен вирішити, наскільки дані, наявні

в його розпорядженні, відносяться до проблеми, яку він намагається вирішити, та в якій мірі можна довіряти цим даним. Він повинен усвідомити, яка ще інформація йому буде потрібна, і зробити все від нього залежне для отримання цієї інформації.

Вибір раціонального варіанту рішення, який буде реалізований на практиці, відбувається шляхом зіставлення варіантів та оцінки їх переваг і недоліків. Дуже важливо при цьому об'єктивно проаналізувати ймовірні результати реалізації розроблених варіантів. Варіанти оцінюються за допомогою розроблених на другому етапі критеріїв.

Необхідно відзначити, що оскільки вибір здійснюється, як правило, на основі декількох, а не одного критерію, він завжди має характер компромісу. Обов'язковою умовою вибору варіанта рішення є комплексний облік його можливих позитивних та негативних наслідків. При цьому необхідно застосувати системний аналіз, тобто оцінити вплив прийнятого рішення на ключові показники функціонування організації, а також врахувати можливий його вплив на всі інші взаємопов'язані елементи організації. Крім того, при оцінці варіантів вирішення необхідного враховувати чинник ризику.

У сучасних системах управління в результаті поділу праці розробляють рішення одні працівники організації, приймають або затверджують – інші, а виконують – треті. Тобто керівник часто затверджує та несе відповідальність за рішення, якого не розробляв; фахівці, які готували і аналізували рішення, не беруть участь у його реалізації, а виконавці не беруть участі у підготовці та обговоренні рішень.

Тому необхідно приймати рішення, узгоджені з відповідними фахівцями та суміжними структурними підрозділами організації. Не один керівник, а всі члени організації повинні прагнути до підвищення ефективності її роботи. Розробники розробляють рішення, але, щоб воно було реалізовано, необхідні спільні дії всіх членів організації. Тому в групових процесах прийняття рішень дуже істотну роль грає стадія узгодження.

Приймаючи рішення, керівник повинен бути переконаний у правильності своєї точки зору, доводячи працівникам, що дане рішення несе вигоди і організації, і окремим її членам. Практика показує, що ймовірність швидкої та ефективної реалізації рішення значно зростає, коли виконавці мають можливість висловити свою думку з приводу прийнятого рішення (спрямованого на вирішення особливо складної проблеми), внести пропозиції, зауваження. Найкращий спосіб узгодження рішення полягає в залученні працівників до участі в процесі його прийняття. Проте у деяких ситуаціях, коли це неможливо або нераціонально, керівник змушений приймати рішення одноосібно, не обговорюючи та не узгоджуючи його з підлеглими.

Остаточне рішення приймається керівництвом організації або підрозділу, яке розпоряджається ресурсами, необхідними для його реалізації, та несе персональну відповідальність за результати.

2.6 Організація та контроль виконання управлінських рішень

Прийняттям рішення не закінчується цикл процесу управління. Наступним етапом є організація його виконання, який складається з етапів, представлених на рис. 2.2.

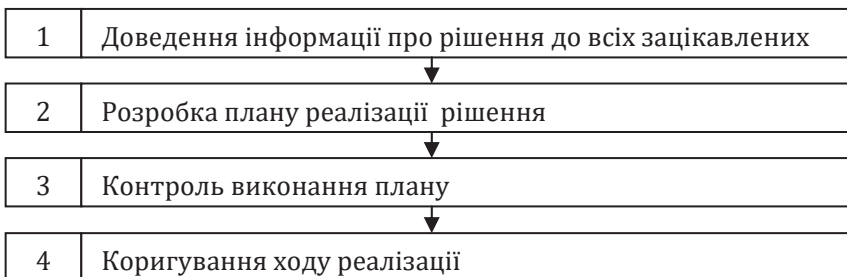


Рисунок 2.2 – Етапи реалізації управлінського рішення

Організація виконання рішень – це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл. У процесі організації виконання рішення він стикається з реальною ситуацією, яка найчастіше відрізняється від ідеальної. Керівник організовує не свою власну діяльність, а працю інших людей, тому організацію виконання рішень також слід організовувати. Завдання полягає в оптимальній побудові структури комунікації управлінських працівників та виконавців. У зв'язку з цим можна виділити комунікації, які найчастіше зустрічаються в організації: ланцюжкову, багатозв'язкову, зіркову, ієрархічну (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Види комунікацій управлінських працівників та виконавців рішень

Комунікація	Характеристика
Ланцюжкова	Рішення, яке передається з одного кінця в інший, стає відомим усім виконавцям і всіма обговорюється. Усі зв'язки в такій комунікації однакові, а командний стиль керівника відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації
Багато-зв'язкова	Усі учасники пов'язані між собою. Вона відзначається достатньою стійкістю та швидкістю передачі інформації. Відношення командування яскраво виражені. У практиці управління вона найбільш часто зустрічається на рівні первинного колективу
Зіркова	Яскраво виявляється «комутатор-керівник», через якого передаються всі завдання. Усі зв'язки зосереджуються на керівникові. Стійкість та швидкість передачі інформації невисокі
Ієрархічна	Характерні яскраво виражені командні відносини. Проміжні ступені одночасно є підлеглими і командними

Організаційно-управлінські рішення оформляють у вигляді наказу або розпорядження, після чого вони набувають сили.

Однак велика кількість рішень мігрує в організації у вигляді усних розпоряджень, завдань, побажань та інших керуючих директив. Головне завдання керівника полягає в тому, щоб організувати виконання такого рішення, забезпечити координацію та контроль виконання.

Методи реалізації рішень повинні відповідати таким вимогам:

- повинні бути такими, які можна застосувати на практиці;
- повинні бути економічними – ефект повинен бути більшим, ніж затрати, пов'язані з їх реалізацією;
- повинні бути точними – вони мають забезпечувати відповідність одержаного результату тому, якого очікувати;
- повинні бути надійними, не допускати значних помилок і не створювати ситуацій з підвищеним ризиком.

Успіх у справі вирішення проблем зумовлений впливом трьох груп чинників: організаційних, матеріальних та особистих.

До організаційних чинників відносять, насамперед, здатність організації своєчасно перебудуватися для вирішення проблеми у відповідності до умов, які змінилися. Другий чинник – це своєчасність виявлення проблеми та наявність необхідного запасу часу для виходу з ситуації, яка склалася. Третій чинник – це можливі наслідки.

До матеріальних чинників відносять наявність необхідних для цього ресурсів – природних, технологічних, інформаційних тощо та можливість вільного маневрування ними.

Особисті чинники – це необхідний рівень кваліфікації, знань та досвіду співробітників, які займаються вирішенням проблем, ступінь розуміння рішень, очікувана винагорода у випадку успіху, або навпаки, побоювання можливого покарання при невдачі, загальний морально-психологічний клімат в організації.

Організація виконання рішень неможлива без контролю. Контроль виконання рішень є завершальною стадією управлінського циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, за до-

помогою якого можна одержати інформацію про виконання рішення, досягти мети, яку визначила організація.

Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також у своєчасному прийнятті заходів щодо їх ліквідації. За допомогою контролю не тільки виявляються відхилення від завдань, сформульованих в рішеннях, а й визначаються причини цих відхилень.

Часто в результаті контролю з'являється необхідність коригування прийнятого раніше рішення або прийняття нового рішення, оскільки ситуація може змінитися через безперервний розвиток господарської системи.

Систематична перевірка виконання рішень є нормальним методом роботи, проте не слід перетворювати контроль на опіку. Це заважає прояву ініціативи та самостійності у підлеглих. Контролюючи їх роботу, керівник повинен надавати їм постійну та дієву допомогу. Відсутність контролю за виконанням рішень завдає істотної шкоди, оскільки, по-перше, розпорядження керівництва можуть бути не виконані в строк і, отже, відбудуться затримки і збої; по-друге, не перевіряючи процес виконання своїх рішень, керуюча система підриває дисципліну, неправильно виховує виконавців; по-третє, вона не отримує оперативну інформацію про хід виконання рішення та не вживає відповідних заходів.



ТЕСТИ

1. Прийняте рішення – це:

- а) вибір одного з альтернативних способів для заданих цілей;
- б) результат цілеспрямованого впливу на об'єкт керування, що ґрунтується на аналізі виробничої ситуації;
- в) результат дій менеджерів, що є законом для підприємства і підлягає виконанню;
- г) усе назване.

2. Основними аспектами прийняття рішень є:

- а) право і обов'язковість;
- б) колективність і відповідальність;
- в) повноваження;
- г) усе назване.

3. Які чинники забезпечують ефективне виконання рішень?

- а) організаційні;
- б) особистісні;
- в) матеріальні;
- г) усі названі.

4. Централізований підхід до прийняття управлінських рішень:

- а) заохочує керівників передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень;
- б) закликає до того, щоб якомога більше рішень приймалося головним управлінням;
- в) використовується як форма групового підходу.

5. При використанні децентралізованого підходу до прийняття управлінських рішень:

- а) відбувається заохочення керівників передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень;
- б) прийняття рішень здійснюється тільки керівником;
- в) керівник опитує працівників, які будуть задіяні в прийнятті рішення.

6. При демократичному підході до прийняття управлінських рішень:

- а) відбувається заохочення керівників передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень;
- б) одна або більше осіб працюють разом над однією проблемою;
- в) рішення приймаються на користь більшості, а тому має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій.

7. При дорадчому підході до прийняття управлінських рішень:

- а) прийняття рішень здійснюється тільки керівником;
- б) центром уваги є з'ясування точок зору якомога більше осіб, які мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка;
- в) при ньому рішення приймаються на користь більшості.

8. Умовами прийняття управлінських рішень є:

- а) право прийняття та відповідальність;
- б) повноваження та компетентність;
- в) обов'язковість та повноваження;
- г) усе назване.

9. Умова прийняття управлінських рішень «повноваження»:

- а) характеризує вміння керівника приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення;
- б) показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення;
- в) характеризує межу між групами управлінців при прийнятті рішень.

10. Умова прийняття управлінських рішень «відповідальність»:

- а) характеризує межу між групами управлінців при прийнятті рішень;
- б) означає, що покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу;
- в) є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася.

11. Умова прийняття управлінських рішень «компетентність»:

- а) є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася;
- б) характеризує вміння керівника приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення;

- в) означає, що покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу.

12. На процес прийняття управлінських рішень впливають такі чинники:

- а) особисті якості особи, яка приймає рішення;
- б) поведінка особи, яка приймає рішення;
- в) середовище прийняття рішення;
- г) усе назване.

13. Чинниками, які впливають на процес прийняття управлінських рішень, є:

- а) ризик;
- б) невизначеність;
- в) інформаційні обмеження;
- г) усі названі.

14. До чинників впливу на процес прийняття управлінських рішень відносяться:

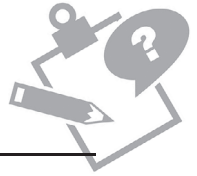
- а) взаємозалежність рішень;
- б) очікування можливих негативних наслідків;
- в) наявність ефективних комунікацій;
- г) усе назване.

15. Рішення може розроблятися на основі таких підходів:

- а) евристичного;
- б) нормативного;
- в) прецедентного;
- г) синоптичного;
- г) усіх названих.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Визначити підходи до прийняття управлінських рішень



№ з/п	Підхід	Характеристика підходу
1__	Централізований	Використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більше осіб, які мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка
2__	Децентралізований	При його використанні керівник опитує працівників, які будуть задіяні в прийнятті рішення
3__	Груповий	Заохочує керівників передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень
4__	Індивідуальний	Прийняття рішень тільки керівником. Має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо фізично
5__	Система участі	Закликає до того, щоб якомога більше рішень приймалося головним управлінням
6__	Демократичний	При ньому одна або більше осіб працюють разом над однією проблемою
7__	Дорадчий	При ньому рішення приймаються на користь більшості, а тому має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій

**Завдання 2. Визначити відповідність умов прийняття
управлінських рішень їх характеристики**

№ з/п	Умова	Характеристика
1__	Право прийняття	Характеризує вміння керівника приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення
2__	Повноваження	Є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася
3__	Обов'язковість	Означає покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення
4__	Компетентність	Характеризує межу між групами управлінців при прийнятті рішень
5__	Відповідальність	Окреслює сферу діяльності конкретних осіб щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені керівники всіх рівнів, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники

**Завдання 3. Визначити відповідність видів комунікацій
управлінських працівників та виконавців рішень**

№ з/п	Комунікація	Характеристика
1__	Ланцюжкова	Яскраво виявляється «комутатор-керівник», через якого передаються всі завдання. Усі зв'язки зосереджуються на керівникові. Стійкість та швидкість передачі інформації невисокі
2__	Багатозв'язкова	Характерні яскраво виражені командні відносини. Проміжні ступені одночасно є підлеглими і командними
3__	Зіркова	Усі учасники пов'язані між собою. Вона відзначається достатньою стійкістю та швидкістю передачі інформації. Відношення командування яскраво виражені. У практиці управління вона найбільш часто зустрічається на рівні первинного колективу
4__	Ієрархічна	Рішення, яке передається з одного кінця в інший, стає відомим усім виконавцям і всіма обговорюється. Усі зв'язки в такій комунікації однакові, а командний стиль керівника відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації



Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні підходи до прийняття управлінських рішень.
2. Назвіть необхідні умови для прийняття управлінських рішень.
3. Обґрунтуйте чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.
4. Які є особливості технології прийняття управлінських рішень?
5. Охарактеризуйте етапи розробки та прийняття управлінського рішення.
6. Назвіть особливості організації виконання управлінських рішень.
7. Дайте розгорнуту характеристику видів комунікацій управлінських працівників та виконавців рішень.
8. Назвіть етапи реалізації управлінського рішення.
9. Обґрунтуйте основні особливості контролю виконання управлінських рішень.

Теми рефератів

1. Аналіз варіантів і підготовка проектів управлінських рішень.
2. Оцінка варіантів рішень.
3. Оцінка ефективності прийнятих рішень.

Питання для самостійного вивчення

1. Переваги та недоліки групового підходу до прийняття рішень.
2. Переваги та недоліки системи участі при прийнятті управлінських рішень.
3. Обставини, які знижують ефективність реалізації рішення.

Інформаційні джерела

1. Дзюбик С. Д., Ривак О. С. Основи економічної теорії. К.: Знання, 2006. 481 с.
2. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібник / ред.: Ф. Ф. Бутинець, М. М. Шигун. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
3. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. К.: Кондор, 2003. 664 с.

Тема 3

МОДЕЛІ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1	Методи і способи прийняття рішень
3.2	Моделювання при прийнятті управлінських рішень

3.1 Методи і способи прийняття рішень

Ефективне прийняття управлінських рішень необхідне для виконання управлінських функцій, що потребує удосконалення процесу прийняття обґрунтованих рішень у ситуаціях визначної складності, в умовах ризику та невизначеності й досягається шляхом використання методів та моделей прийняття рішень.

Всі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в групи: неформальні, колективні та кількісні.

1. Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень. Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті і реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, які ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, котрі приймають управлінські рішення. Неформальні методи базуються на інтуїції керівника. Їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативно, недолік – неформальні методи не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести керівника.

2. Колективні методи прийняття рішень ґрунтуються на колективній роботі, осіб які приймають, а потім виконують це рішення. Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень є визна-

чення кола осіб, учасників даної процедури – колективного прийняття рішень. Кожен керівник повинен пам'ятати, що його рішення має бути проблемним для всіх членів колективу як у прийнятті, так і у втіленні рішення в життя. Не слід забувати й про тих, кого рішення може стосуватися побічно, з ними потрібно проконсультуватися та врахувати їхні інтереси. Організація обговорення проблеми повинна бути одночасно і демократичною, і ефективною. При розробці та прийнятті рішення лідер повинен здійснювати керівництво, уникаючи авторитаризму, обмеження демократії.

На перший погляд, колегіальні рішення організаційно громіздкі та потребують багато часу, одноосібно їх вирішувати простіше та швидше. Але переваги групових методів вирішення проблем незаперечливі. Рішення, прийняте колегіально, демократичне і висловлює думку всіх. Рішення, прийняте всіма, накладає колективну відповідальність за його виконання. Сумісне прийняття рішень може здійснюватися тільки в демократичній атмосфері. Якщо колективне співробітництво пронизує всю структуру, тобто якщо керуючий нижчого рівня бере участь в рішеннях вищого, то він, знаючи потреби своїх підлеглих, зможе відповідально вплинути на ці рішення так, щоб вони стали більш прийнятними для виконання.

Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, збори, робота в комісії тощо. Найбільш поширений метод колективної підготовки управлінських рішень – «мозковий шторм» або «мозкова атака».

Якщо необхідно вирішити складну проблему, то збирається група людей, які пропонують свої рішення цієї проблеми. Основна умова «мозкової атаки» – це створення обставин, сприятливих для вільного генерування ідей. Щоб цього домогтися, забороняють відкидати або критикувати ідею, якою б вона не була. Всі ідеї записуються, а потім аналізуються спеціалістами.

Метод Дельфі (від грецького міста Дельфи) базується на прийнятті рішення шляхом багатотурової процедури анкету-

вання. Після кожного туру дані анкетування доопрацьовуються, одержані результати повідомляються експертам з визначенням розміщення оцінок. Спочатку анкетування проводиться без аргументування, а у другому турі особливі від інших відповідей аргументуються, а інакше експерт може змінити оцінку. Після стабілізації оцінок опитування припиняється і експерти приймають уточнене рішення.

Метод «кінчісіо» використовується японськими організаціями. Сутність цього методу полягає у тому, що на розгляд особам за списком, складеному керівником, передається проект рішення. Кожен з них повинен розглянути його і надати свої зауваження у письмовій формі. Після цього керівник проводить нараду із запрошенням тих спеціалістів, думка яких не зовсім зрозуміла. Експерти вибирають своє рішення відповідно до індивідуальних переваг, а якщо вони не співпадають, то перевагу віддають з допомогою таких принципів:

- принцип більшості голосів;
- принцип диктатора – в основу береться думка однієї особи групи, використовується у надзвичайних ситуаціях;
- принцип Курно – використовується тоді, коли у експертів немає однієї думки, їм пропонується знайти компромісне рішення, щоб не уразити інтереси кожного з них;
- принцип Парето – використовується у випадках, коли треба прийняти рішення в умовах об'єднання експертів в одній групі (коаліції) та їм не вигідно змінювати умови зразу всім членам групи;
- принцип Еджворіа — використовується тоді, коли група експертів складається із декількох коаліцій, і кожній із них не вигідно змінювати своє рішення. Рішення можна прийняти на основі знання переваг коаліцій та не наносячи втрат один одному.

3. Кількісні методи прийняття рішень. У їх основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою комп'ютерної техніки) великої кількості інформації.

У загальному вигляді методи прийняття управлінських рішень являють собою сукупність розумових та практичних операцій, які використовуються в процесі управління для усвідомлення проблеми, постановки цілі, збору необхідної інформації, розроблення варіантів рішення, вибору оптимального рішення та організації його виконання.

Для прийняття виважених управлінських рішень використовують низку груп методів: методи вивчення проблеми (діагностування), методи економічного аналізу, методи прогнозування, методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей), евристичні методи, логіко-формалізовані методи, методи оцінювання ризиків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Методи прийняття управлінських рішень

Методи	Характеристика
Методи вивчення проблеми (діагностування)	Використовуються методи, що дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що привели до неї. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи економічного аналізу та прогнозування, їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану підприємства і передбачення, «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи базуються на статистичному матеріалі минулих періодів у певній сфері діяльності
Методи економічного аналізу	Ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами вирішення задач, поданих у вигляді формул, графіків, діаграм (зокрема, залежність між ціною на товар та попитом на нього; залежність рівня продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо). Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу менеджеру швидко прийняти правильне рішення

Продовження табл. 3.1

Методи	Характеристика
Методи прогнозування	Передбачають використання накопиченого досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив організації. Їх поділяють на дві групи: кількісні та якісні. Кількісні методи прогнозування використовують тоді, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна розвинути у майбутньому, і коли наявної інформації досить для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. До цих методів, зокрема, належать аналіз часових рядів та казуальне моделювання. Аналіз часових рядів заснований на припущенні, що події, які відбулись у минулому, дають можливість прогнозувати події у майбутньому. Для виконання аналізу часових рядів необхідно проводити розрахунки з використанням сучасних математичних методів. Якісні методи прогнозування передбачають здійснення прогнозування за допомогою експертів, до них належать: думка журі – поєднання та узагальнення думок експертів у релевантних сферах; модель очікування споживачів – базується на результатах опитування клієнтів підприємства щодо майбутніх потреб, нових вимог до продукції тощо. Керівники використовують ті методи прогнозування, які є найпридатнішими за умов наявних обмежень і відповідають ситуації, що склалася на підприємстві
Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей)	На цьому етапі відбувається накопичення інформації і змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. Для цього використовують різні джерела: від спеціальних наукових досліджень і розробок – до інформації, що надходить від споживачів або є результатом аналізу дій конкурентів

Продовження табл. 3.1

Методи	Характеристика
Евристичні методи	Це сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію. Вони можуть бути індивідуальними або груповими. До індивідуальних евристичних методів відносять методи ключових запитань (доцільно використовувати для накопичення додаткової інформації в умовах проблемної ситуації, вони підказують напрям пошуку та шляхи розв'язання проблеми), інверсії (передбачає використання нестандартних підходів до вирішення нової проблеми), ідеалізації (ґрунтується на уявленні про ідеальний спосіб розв'язання проблеми), вільних асоціацій (використовується, коли проблема не може бути вирішена в межах наявного переліку рішень, для цього змінюється її формулювання), морфологічного аналізу (метод психологічної активізації творчого процесу, його сутність полягає у тому, що відбувається об'єднання в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів певної функції досліджуваного об'єкта). Групові евристичні методи: «мозкова атака», «конференція ідей», метод Дельфі, метод номінальної групової техніки
Логіко-формалізовані методи	Найчастіше їх використовують для обґрунтування рішень, пов'язаних з інвестуванням коштів у певний проект, що може мати різні альтернативи технічного чи організаційного вирішення. До них належать, зокрема, метод побудови «дерева рішень», платіжна матриця, аналіз чутливості, метод Монте-Карло
Методи оцінювання ризиків	Поділяються на дві групи: якісні та кількісні. До якісних методів належать, зокрема, метод «дерева рішень» та експертні методи. До кількісних методів належать, зокрема, такі методи, як аналіз чутливості та метод Монте-Карло

До методів економічного аналізу належать: метод абсолютних, відносних та середніх величин, метод порівняння, метод групувань, індексний метод, балансовий метод, способи елімінування (виключення) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Методи економічного аналізу

Методи	Характеристика
Метод абсолютних, відносних та середніх величин	Абсолютні величини використовують як базу для розрахунку середніх та відносних, відносні – у процесі аналізу динаміки показників, вони характеризують зміну показника у часі, середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників
Метод порівняння	Ґрунтується на зіставленні явищ, виділенні в них спільного та відмінного. У результаті відповідних порівнянь можуть бути виявлені відхилення від заданих показників плану чи показників за минулі періоди від середніх по підприємству та розроблені заходи їх підвищення
Метод групувань	Дає змогу виявити і вивчити взаємозв'язки між різними економічними явищами, найсуттєвіші чинники, закономірності і тенденції, що властиві цим явищам. На основі простих (за однією ознакою) та комбінованих (за декількома ознаками) групувань будуються відповідні таблиці
Індексний метод	Базується на відносних показниках, які відображають відношення рівня показника до рівня його в минулому або до рівня аналогічного показника, який розглядається як базовий. Він дає змогу розкласти за чинниками відносні та абсолютні відхилення узагальнюючого показника та виявити вплив на нього різних чинників
Балансовий метод	Використовують за існування балансової узгодженості між показниками; у факторному аналізі – для перевірки правильності визначення впливу чинників на результативний показник, при цьому загальне відхилення за результативним показником дорівнює сумі результатів впливу усіх чинників

Кінець табл. 3.2

Методи	Характеристика
Способи елімінування (виключення)	Передбачають виключення впливу всіх чинників, крім одного, вплив якого необхідно визначити. Використовують у факторному аналізі, коли є відповідна залежність між результативним показником і чинниками, що на нього впливають. Є такі форми зв'язку між результативним показником та чинниками впливу: адитивна (результативний показник визначається як сума значень двох чинників); мультиплікативна (результативний показник визначається як добуток значень чинників); кратна (результативний показник визначається як частка від ділення значень чинників); змішана (поєднує попередні форми)

Аналіз чутливості – це техніка аналізу проектного ризику, яка показує, як зміниться значення чистої теперішньої вартості NPV) за заданої зміни вхідної змінної за інших умов. Використовується, коли рішення приймають в умовах ризику та невизначеності. Метод передбачає:

- визначення ключових змінних, які впливають на значення NPV;
- встановлення аналітичної залежності NPV від ключових змінних;
- розрахунок базової ситуації – встановлення очікуваного значення NPV за очікуваних значень ключових змінних;
- зміну однієї із вхідних змінних на потрібну величину; при цьому всі інші значення фіксовані; проводиться послідовно для всіх вхідних змінних;
- розрахунок нового значення та його зміни у %;
- розрахунок критичних значень змінних проекту та визначення найчутливіших із них; критичне значення показника – це значення, за якого чиста теперішня вартість дорівнює нулю ($NPV=0$);
- аналіз отриманих результатів і визначення чутливості NPV до зміни вхідних параметрів.

Аналіз чутливості простий у практичному використанні, проте має недоліки. Зокрема він розглядає окремий вплив кожної змінної на результуючу величину. Але на практиці часто майже усі змінні впливають на результати реалізації проекту одночасно.

Метод Монте-Карло – один із методів імітаційного моделювання. Сутність його полягає у поєднанні аналізу чутливості та ймовірності розподілу чинників моделі. Здійснюється генерування множини можливих комбінацій чинників з урахуванням їх ймовірного розподілу. Кожна комбінація приймається як значення NPV, і в сукупності керівник отримує ймовірний розподіл результатів проекту.

Класифікація методів прийняття рішень є необхідною. Наявність чітко структурованої класифікації методів прийняття рішень зберігає керівникам час та полегшує вибір необхідних і раціональних методів прийняття управлінських рішень залежно від ситуації. У сучасній літературі існує велика кількість методів прийняття рішень та їх умовних класифікацій. Кожен з методів прийняття управлінських рішень є комбінацією загальноприйнятих прийомів та засобів, що у сукупності складають основу досягнення обґрунтованих заздалегідь цілей підприємства загалом.

У табл. 3.3 наведено класифікацію сучасних методів прийняття управлінських рішень, що відповідає всім основним етапам прийняття управлінських рішень.

Необхідно враховувати під час остаточного вибору рішення мультиваріативність проблемних ситуацій, які необхідно подолати керівнику. Проте в кожній окремій ситуації, в якій необхідно прийняти управлінське рішення, пріоритет має одна група методів, вибір якої зумовлює багато чинників.

Методи прийняття рішень можуть поділятися на методи управління та методи праці, які також можуть класифікуватися за іншими, конкретними та змінними чинниками, що залежать від законів, принципів, цілей та інших чинників, з якими

Таблиця 3.3 – Класифікація методів прийняття управлінських рішень відповідно до основних етапів їх прийняття

Етапи прийняття управлінських рішень	Група методів прийняття управлінських рішень	Методи
1. Прийом, обробка та зберігання інформації, що класифікується, систематизується та передається	Методи діагностики проблем	Факторний аналіз Методи моделювання Методи прогнозування Методи порівнянь
2. Ідентифікація та розпізнання ситуації, що склалася, визначення особливих ознак принципово нової ситуації	Методи генерації альтернатив	Методи активізації мислення Методи поєднання альтернатив: – морфологічний аналіз; – методи гірлянд; – метод асоціацій
3. Вироблення альтернатив вирішення	Методи оцінки і вибору альтернатив	Методи експертних оцінок Критеріальні методи: – однокритеріальні; – багатокритеріальні
4. Оцінка альтернатив рішення проблеми на основі обмежень, стандартів та критеріїв прийняття рішень	Методи реалізації рішень	Методи планування Методи організації Методи контролю
5. Прийняття управлінського рішення	Аналітичні методи	Економічний аналіз: – аналітичні методи; – математичний аналіз Багатопланові аналітичні методи Методи ділових ігор Методи з урахуванням умов: – ризик; – невизначеність

стикаються менеджери з прийняття рішень в кризових та надзвичайних ситуаціях.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що єдиної класифікації методів прийняття рішень не існує, проте залежно від умов проблеми, в яку потрапила особа, що приймає рішення, можна вибрати ту чи іншу класифікацію методів прийняття рішень для прискорення вибору засобів, що скоротять час та зможуть полегшити процес прийняття рішення.

На кожному етапі прийняття управлінських рішень можуть застосовуватись різні методи прийняття рішень. На етапі ідентифікації проблеми часто використовуються методи порівняння, моделювання, прогнозування й факторний аналіз.

У процесі реалізації функцій керівнику на підприємстві для прогнозування використовують різноманітні кількісні та якісні методи. Кількісні методи прогнозування ґрунтуються на інформації, яку можна отримати, ґрунтуючись на тенденціях зміни параметрів або статистично достовірних залежностях, що характеризують досліджуваний об'єкт управління. До них належать аналіз часових рядів, каузальне моделювання тощо. Якісні методи прогнозування засновані на експертних оцінках спеціалістів у сфері прийняття рішень. Складні об'єкти прогнозуються з використанням як кількісних, так і якісних методів.

Методи моделювання базуються на використанні так званих моделей. Моделювання – це єдиний систематизований спосіб бачення варіанта майбутнього з можливістю визначення потенційних наслідків альтернативних рішень, який дає змогу їх об'єктивно порівняти.

Для спрощення процесу прийняття рішень та розгляду можливих перспектив розвитку на практиці застосовуються базові типи моделей, а саме фізична, аналогова, математична. На їх основі розроблено різні типи моделей та методів прийняття управлінських рішень.

Методи порівняння є процесом оцінювання різноманітних аспектів діяльності організацій або осіб за допомогою їх порівняння з найбільш вдалим практиками, тобто метод порівнянь базується на виборі еталону порівняння та критеріїв порівняння. Недоліками методу можуть стати складність вибору еталону та неможливість урахування всіх ознак і характеристик.

Факторний аналіз – це метод, що використовується під час виявлення, оцінювання та прогнозування впливу різних чинників на результати господарської діяльності. Передбачається, що заздалегідь визначені фактори залежать від меншої кількості невідомих та випадкової помилки. Факторний аналіз дає змогу вирішити два питання в процесі дослідження, а саме максимально точно й лаконічно описати об'єкт вимірювання.

Для виявлення найбільш важливих чинників доцільно на практиці застосовувати метод головних компонент, що є єдиним математично обґрунтованим методом факторного аналізу. Сутність методу головних компонент полягає в заміні компонентів, що є змінними, факторами, що не є змінними. Іншою важливою характеристикою методу є можливість використання лише найбільш інформативних головних компонентів без застосування інших, що підвищує ефективність використання цього методу.

До методів генерації альтернатив належать методи активізації мислення та методи поєднання альтернатив. Методи активізації мислення включають так звані евристичні методи.

На етапі генерації ідей велику роль може відіграти здатність керівника до творчого опрацювання отриманої інформації, неординарність його мислення й широта кругозору, які дають змогу використовувати евристичні методи в підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень. Вони являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення,

знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості. До них належать методи аналогій, інверсії, ключових запитань, морфологічного аналізу, вільних асоціацій тощо (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Евристичні методи підготовки та обґрунтування управлінських рішень

Методи	Характеристика методів
Метод ключових запитань	Вони показують напрямок пошуку й настановлюють людину на ідею вирішення проблеми. Доцільно застосовувати для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації. Прикладами ключових запитань можуть бути такі: 1. Хто повинен ухвалювати рішення? 2. З ким можна порадитися з приводу можливого рішення? 3. Хто повинен брати участь у процесі розробки рішення? 4. Кого треба поінформувати про рішення? 5. Хто буде реалізовувати рішення? 6. Хто відповідатиме за результати? 7. Яка потрібна інформація? 8. Які факти є в нашому розпорядженні? 9. Яких даних не вистачає? 10. Які формальні комунікації треба задіяти? 11. Які вигоди принесе рішення? 12. Які негативні наслідки воно може мати? 13. Який можливий ризик?
Метод інверсій	Передбачає використання нестандартних підходів до розв'язання нової проблеми, а саме: подивитись на функції об'єкта з іншого боку
Метод вільних асоціацій	Використовується тоді, коли проблема не може бути розв'язана в межах наявного переліку рішень. У цьому разі треба спробувати її переформулювати. Для цього можна вибрати якесь слово, поняття, спробувати «викликати» якийсь образ, що може стати стимулом для утворення несподіваних вільних асоціацій, які сприяють виникненню ідеї розв'язання проблеми

Кінець табл. 3.4

Методи	Характеристика методів
Метод морфологічного аналізу	Це психологічна активізація творчого процесу. Його переваги в тому, що він допомагає перебороти труднощі під час вивчення значної кількості комбінацій можливих рішень. Сутність методу полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів якої-небудь функції досліджуваного об'єкта. Він проводиться за такою схемою: формулювання проблеми; постановка завдання; складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції; складання переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою. Цей перелік формується у вигляді багатомірної таблиці, яка називається «морфологічною шухлядою»

Для надання допомоги керівнику в процесі продукування управлінських рішень залучаються експерти. Такі методи прийняття управлінських рішень мають назву групових евристичних методів.

Евристичні методи базуються на принципах, що визначають стратегію та тактику керівників під час вирішення нечітко визначених та невизначених проблемних ситуацій.

Евристичні методи поділяються на методи групової роботи та індивідуальні методи прийняття рішень. До евристичних методів групової роботи належать метод «мозкової атаки», метод ключових питань, метод вільних асоціацій, метод інверсії, метод особистої аналогії, метод номінальної групи, метод синектики, метод 635, метод Дельфи тощо (табл. 3.5). До евристичних методів індивідуальної роботи належать метод Меттчета, метод ліквідації безвихідних ситуацій тощо.

Таблиця 3.5 – Експертні методи обґрунтування управлінських рішень

Методи	Характеристика методів
Метод номінальної групової техніки	Базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) методом ранжирування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, ухвалюється як основа рішення. Цей метод потребує дотримання певних вимог: до роботи у групі запрошуються експерти, які добре розв'язують проблеми, але раніше разом не працювали; учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але згодом, з урахуванням позиції колег, можуть їх переглядати; склад групи – не більш як 12–15 осіб (мінімум – 6–8 осіб); експерти не повинні бути пов'язані службовими відносинами; тривалість роботи групи складає не більш як 5 год.; висловлені ідеї сприймаються не тільки на основі особистого ставлення до них, але і з урахуванням ситуації в групі; у процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів
Метод Дельфи	Використовується у випадках, коли групу експертів неможливо зібрати разом. Він являє собою багаторівневу процедуру анкетування з обробкою й повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного. Експертам пропонуються питання й формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляються з метою одержання середньої і крайньої оцінок. Експертам повідомляються результати обробки першого туру опитування з

Кінець табл. 3.5

Методи	Характеристика методів
	зазначенням оцінок кожного. При відхиленні оцінки від середнього значення експерт її аргументує. У подальшому (наступному турі) експерти змінюють свою оцінку, пояснюючи причини коректування. Результати обробляються і повідомляються їм знову. Тури повторюються, доки оцінки не стануть стабільними. Ітеративна процедура опитування з повідомленням результатів обробки та їх аргументацією спонукує експертів критично осмислювати свої судження. Під час опитування зберігається анонімність відповідей експертів, що унеможливорює конформістські рішення
«Мозкової атаки»	Полягає в тому, що кожен учасник групи має право подавати найрізноманітніші ідеї з приводу варіантів розв'язання проблеми, незалежно від їх обґрунтованості і здійсненності. Всі пропозиції фіксуються без їх критики. Аналіз та оцінка здійснюються по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію
Метод конференції ідей	Відрізняється від методу «мозкової атаки» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментарю. Вважається, що така критика допоможе поліпшити ідею

Перевагами евристичних методів прийняття рішень є активізація творчого мислення та продукування нових ідей, впровадження яких підвищує ефективність та результативність прийнятих рішень. До методів поєднання альтернатив належать морфологічний аналіз, методи гірлянд та асоціацій тощо.

До методів оцінювання та вибору альтернатив належать методи експертних оцінок та критеріальні методи. Критеріальні методи поділяються на однокритеріальні та багатокритеріальні.

Методи експертних оцінок є одними з найбільш часто застосованих якісних методів прийняття рішень, на яких ґрунтуються такі методи прийняття рішень, як методи активізації мислення, методи поєднання альтернатив, методи прогнозування, методи факторного аналізу тощо. Перевагою якісних методів прийняття рішень є можливість порівняння наявних альтернатив шляхом аналізування та порівняння з використанням заздалегідь визначених різних критеріїв якості.

Повнішому охопленню всіх можливих варіантів розв'язання проблем сприяє їх розробка за принципом «дерева рішень» («дерева варіантів»). Спочатку виокремлюють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілей. Потім з кожної групи варіантів вирізняють підгрупи з менш суттєвими відмінностями. Проте за будь-якої ситуації необхідно використати якомога повніший набір допустимих варіантів та оцінку їхніх відносних переваг і недоліків. Кількість варіантів рішень не має бути занадто великою, щоб не ускладнювати вибір найкращого з них і не допускати невиправдано великих витрат часу на розрахунок багатьох варіантів. Практика свідчить, що оптимальною є кількість їхніх альтернатив у межах від трьох до семи.

Метод «дерева рішень» ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогнозні результати. Дає змогу охопити всі можливі варіанти вирішення проблеми. Його доцільно поєднувати з експертними методами, оскільки деякі його етапи потребують оцінювання фахівцями у відповідних сферах. В основі методу – модель процесу, що може розгалужуватися залежно від умов реалізації. Побудову «дерева рішень» здійснюють у такій послідовності:

1. Визначають усі можливі альтернативи (напрями дій або стратегію, вибрану особою, що приймає рішення, наприклад, освоєння нового продукту) та стани природи (ситуації, на які особа, яка приймає рішення, не може впливати).

2. Визначають вузли рішень (з яких може бути вибрана одна чи кілька альтернатив) та вузли стану природи (у яких можуть мати місце певні умови, що впливатимуть на реалізацію рішення). Символ вузла рішень – квадрат, символ вузла природи – коло.
3. Будують «дерево рішень» за його розгалуженнями у вузлах рішень та вузлах стану природи. Всі можливі виходи та альтернативи на ньому показують за їх логічною послідовністю.
4. Розраховують чисту теперішню вартість (NPV) для кожної гілки «дерева рішень» з урахуванням ймовірності настання певної події і вибирають найприйнятніший варіант рішення.

Під час використання обох варіантів важливо правильно врахувати міру невизначеності зовнішнього середовища, що впливає на величину NPV. Чим точніше визначена ймовірність настання певного стану природи, тим ближчими до оптимальних будуть вибрані рішення.

Враховуючи складність середовища, в якому перебуває підприємство, пропонується використовувати також інші методи пошуку варіантів рішень, які дають змогу дещо спростити картину оточення. До цих методів належить, зокрема, «метод сценаріїв». Застосування його вимагає дотримання таких правил:

- при розробці сценарію можна враховувати попередній досвід, що дає змогу звужити пошук альтернатив;
- дозволяється нехтувати малозначущими величинами та зважати тільки на найвідчутніші й легко вимірювані чинники;
- необхідно пристосуватися до найближчого горизонту планування, ігноруючи варіанти, які виходять за межі певного фіксованого періоду;
- слід використовувати метод «виправлення помилок», за яким спочатку приймається попереднє рішення, а при виявленні помилок у процесі його реалізації приймається остаточне рішення.

«Метод сценаріїв» використовується при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним та найвірогіднішим. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм.

В управлінській практиці використовують методи теорії ігор. Теорія ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби та інших. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадіння інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів. Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

У процесі підготовки та прийняття управлінських рішень у деяких країнах світу почали використовувати «моделі чорної дошки», що базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому, крок за кроком, обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та відображення цього на умовній «дошці» для всіх, хто бере участь у підготовці рішення. Спеціалісти з менеджменту вважають, що розвиток цієї моделі відбуватиметься насамперед завдяки впровадженню ефективних засобів обробки та колективного використання даних, використання мультимедійних документів у режимі відеоконференцій.

На етапі вибору рішення найперше слід визначити методи формування критеріїв вибору, за якими оцінюватимуться запропоновані проекти. Якщо проблема є структурованою й може розв'язуватися за допомогою економіко-математичного моделювання, то найчастіше критерієм вибору є цільова функція, яку необхідно оптимізувати. Для оцінки варіантів

слабоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, а сам процес оцінки здійснюється у три етапи. На першому етапі добираються найважливіші критерії, необхідність досягнення яких не викликає сумнівів. Альтернативні варіанти за цими критеріями поділяються на три групи: а) ті, що відповідають вимогам; б) ті, що їм не відповідають; в) «сумнівні».

На другому етапі аналізуються варіанти а) та в) за рештою критеріїв, а на третьому робиться спроба встановити ті ускладнення, які можуть виникнути під час реалізації прийнятого рішення. Таким чином, вибір остаточного рішення з багатьох допустимих і корисних робиться на основі зважування важливості цілей, урахування умов і наслідків реалізації рішення.

Також поширеним є аналітично-систематизаційний метод обґрунтування та прийняття рішення, який містить три складові: аналіз ситуації; аналіз проблеми; аналіз рішення. Аналіз ситуації передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення. Щодо аналізу проблеми, проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути. Відхилення дійсності від бажаного стану можуть бути як позитивними, так і негативними. При застосуванні цього методу кінцевим етапом прийняття рішення є його системний аналіз, який здійснюється у такій послідовності: 1) визначають привід для рішення – мету; 2) розробляють цільову установку, тобто чітко визначають предмет рішення; 3) класифікують та оцінюють цільові установки, встановлюють та оцінюють мету; 4) розробляють та зважують альтернативи; 5) виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх ймовірність та важливість; 6) приймають остаточне рішення.

Управлінські рішення, як правило, приймаються в умовах високої невизначеності, при дефіциті інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінки та пріоритети їхньої важливості. Через це на практиці часто використовуються моделі, які дають змогу приймати не

оптимальні, а задовільні рішення. Вони вважаються досить прийнятними, оскільки вкладаються в рамки наявних обмежень і забезпечують поліпшення проблемної ситуації. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми й використовує обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, з яким суб'єкти управління вже знайомі й воно показало прийнятні результати.

Вибираючи остаточне рішення з багатьох допустимих та корисних, необхідно обов'язково враховувати як позитивні, так і негативні наслідки його реалізації, що можуть стосуватися різних сторін діяльності підприємства (організації). При цьому слід зважати на чинники невизначеності й ризику, тобто оцінити можливість реалізувати рішення. Це значно підвищує відповідальність осіб, які приймають рішення, ставить високі вимоги до їхньої компетентності та особистих достоїнств.

У науці виділяють такі різновиди особистих профілів рішень (індивідуальні стилі прийняття рішень):

- а) рішення врівноваженого типу властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною моделлю, яка виникає в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання;
- б) імпульсивні рішення характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями за їх перевіркою і уточненням;
- в) інертні рішення є результатом дуже невпевненого й обережного пошуку;
- г) ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відрізняються від них деякими особливостями індивідуальної тактики;
- г) рішення обережного типу характеризується особливою старанністю оцінки гіпотез і критичністю.

Етап реалізації рішення починається після його прийняття та схвалення. Методом доведення рішення до виконавців

найчастіше є план реалізації, яким передбачається система заходів, що забезпечує успішне досягнення поставлених цілей. Часто такий план формується у вигляді мережного графіка. У ньому вказується послідовність виконання робіт і їх тривалість, що дає змогу оптимізувати витрати часу на реалізацію управлінського рішення. Але такі графіки доцільно складати лише для складних рішень, у реалізації яких задіяно багато учасників. Реалізація простих рішень забезпечується методами прямого адміністрування, розпорядництва та економічними методами (через винагороду).

Матриця оцінки наслідків реалізації рішення належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанта рішення. Суть цього методу полягає в тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки реалізації рішення. Ефективність розраховується множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, які відбудуться внаслідок реалізації рішення. Ця матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи ймовірності її настання.

Велике значення для успішної ліквідації проблеми має застосування методів контролю за реалізацією рішення. З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або помітити недоліки самого рішення та внести в нього потрібні корективи. Залежно від змісту рішення корисними можуть бути методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості тощо.

Керівники повинні добре розуміти переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, знати, за яких ситуацій їх можна використовувати, комбінувати, виділяти типові управлінські завдання й застосовувати під час їх вирішення структуровані методи ухвалення рішень, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

3.2 Моделювання при прийнятті управлінських рішень

Процес моделювання часто використовується для вирішення складних проблем в управлінні, тому що дозволяє уникнути значних труднощів та витрат при проведенні експериментів у реальному житті. Основою моделювання є необхідність відносного спрощення реальної ситуації або події, разом з тим це спрощення не повинне порушувати основних закономірностей функціонування досліджуваної системи.

У загальному вигляді модель являє собою представлення об'єкта чи системи ідеї у деякій формі, відмінній від самої цілісності. Вона є спрощеним зображенням конкретної управлінської ситуації. Модель – це схема якогось явища, зразок якогось явища у конкретній ситуації. Моделювання – це дослідження на моделях процесів, що проходять у реальному житті, які незручно вивчати у природних умовах.

Основні причини, що зумовлюють використання моделі замість спроб прямої взаємодії з реальним світом:

- складність реального світу (шляхом спрощення моделювання можна спростити реальний світ);
- експериментування (полягає в експериментальній перевірці альтернативних варіантів вирішення проблем, пов'язаних з управлінням);
- орієнтація управління на майбутнє (здійснюється за допомогою моделювання – єдиного систематизованого способу побачити майбутні варіанти подій та визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що дає змогу їх об'єктивно порівнювати).

Кількість різних моделей така велика, як і кількість проблем в управлінні, для вирішення яких вони були розроблені. Є три базових типи моделей, які використовуються підприємствами для прийняття управлінських рішень (табл. 3.6):

- фізична;
- аналогова (організаційна схема, графік);
- математична (використання символів для опису дії або об'єктів).

Таблиця 3.6 – Типи моделей, які використовуються підприємствами для прийняття управлінських рішень

Модель	Характеристика
Фізична	У цій моделі те, що досліджується, представляється за допомогою збільшеного чи зменшеного опису чи об'єкта системи
Аналогова	Представляє досліджуваний об'єкт аналогом, що поводить як реальний об'єкт, але не виглядає як такий. Зокрема, це може бути організаційна схема. Вона являє собою простіший та ефективніший спосіб сприйняття та прояву складних взаємозв'язків структури великої організації, ніж складання переліку взаємозв'язку всіх працівників
Математична (символічна)	У ній використовуються символи для опису чи властивостей характеристик чи об'єкта події

Процес побудови моделей складається з таких етапів (табл. 3.7):

- постановка завдання;
- побудова моделі;
- перевірка моделі на вірогідність опису даного процесу, об'єкта або явища;
- використання моделі;
- відновлення моделі в процесі дослідження або реалізації.

Таблиця 3.7 – Етапи побудови моделей, які використовуються для прийняття управлінських рішень

Етап	Характеристика
1. Постановка завдання	Забезпечує правильне рішення управлінської проблеми, полягає у постановці задачі
2. Побудова моделі	Розробник визначає головну мету моделі, вихідні дані, яка інформація потрібна та яку інформацію передбачається одержати у процесі використання моделі
3. Перевірка на ймовірність	Один з аспектів перевірки полягає у визначенні ступеня відповідності моделі реальній ситуації, визначається, чи всі істотні компоненти реальної ситуації вбудовані в модель. Другий аспект перевірки моделі пов'язаний із встановленням міри корисності інформації для прийняття ефективних управлінських рішень
4. Використання моделі	Відбувається її впровадження на практиці
5. Відновлення моделі	Відбувається за потреби зміни вихідних даних

При моделюванні з метою прийняття управлінських рішень найчастіше використовуються моделі: модель теорії ігор, модель теорії черг, модель керування запасами, модель лінійного програмування (табл. 3.8).

Ефективність моделі може бути знижена за рахунок ряду потенційних погрешностей, до яких можна віднести:

- недостовірні вихідні допущення;
- інформаційні обмеження;
- нерозуміння моделі самими користувачами;
- надмірна вартість створення моделі тощо.

Таблиця 3.8 – Моделі, які використовуються при прийнятті управлінських рішень

Модель	Характеристика
Модель теорії ігор	Використовується при вивченні конкурентоспроможності. Це метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів. Вивчається реакція конкурентів на зміну цін, надання нових пільг або послуг споживачу тощо
Модель теорії черг (модель оптимального обслуговування)	Використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування стосовно потреб у цих каналах
Модель управління запасами	Ця модель визначає рівень необхідних товарних запасів, щоб уникнути затримок у постачанні товарів або їх збуті. Розрахунки за цією моделлю мінімізують негативні наслідки від накопичення запасів, здійснення зайвих витрат на зберігання їх, а також витрати від недостатнього рівня запасів в організації
Модель лінійного програмування	Застосовується для визначення оптимального розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих між собою потреб
Імітаційне моделювання (імітація)	Це процес створення моделі та її експериментальне використання для визначення змін реальної ситуації

ТЕСТИ

1. Метод «мозкової атаки»:

- це співбесіда організатора прогнозової діяльності з прогнозистом-експертом;
- проведення анкетних опитувань, їх статистична обробка з формуванням діапазону думок з певної проблеми;



в) побудова моделі, що максимально імітує умови функціонування об'єкта управління;

г) колективна генерація ідей.

2. Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень:

а) багатотурова процедура анкетування;

б) ґрунтуються на аналітичних здібностях, інтуїції керівника;

в) визначення кола осіб, учасників процесу колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень.

3. Колективний метод прийняття рішення передбачає

а) багатотурову процедуру анкетування;

б) ґрунтується на аналітичних здібностях, інтуїції керівника;

в) визначення кола осіб, учасників процесу колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень.

4. Імітаційне моделювання:

а) це співбесіда організатора прогностичної діяльності з прогностистом-експертом;

б) проведення анкетних опитувань, їх статистична обробка з формуванням діапазону думок з певної проблеми;

в) побудова моделі, що максимально імітує умови функціонування об'єкта управління;

г) колективна генерація ідей.

5. Метод Дельфи:

а) це багатотурова процедура анкетування;

б) ґрунтуються на аналітичних здібностях, інтуїції керівника;

в) визначення кола осіб, учасників процесу колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень.

6. Які методи аналізу належать до економіко-логічних?

а) теорія масового обслуговування;

б) методи лінійного програмування;

в) теорія ігор;

г) метод групування.

7. Розрізняють такі основні класи моделей управління:

а) функціональні, структурні;

б) матеріальні, ідеальні;

- в) портретні, умовні;
 - г) фізичні, аналогові.
- 8. Які методи належать до економіко-математичних?**
- а) балансовий;
 - б) деталізації;
 - в) кореляційно-регресійного аналізу;
 - г) індексний.
- 9. Модель:**
- а) це система показників, які характеризують об'єкт аналізу;
 - б) система показників, які характеризують об'єкт аналізу і фактори, що обумовлюють його зміни;
 - в) метод економічного аналізу;
 - г) умовний образ об'єкта моделювання, що відображає його основні характеристики.
- 10. Модель, яка призначена для аналізу в основному тих якостей об'єкта, які визначаються його розмірами, формою, іншими ознаками, що характеризують об'єкт без урахування його внутрішньої природи:**
- а) геометрична;
 - б) аналогова;
 - в) знакова;
 - г) фізична.
- 11. Який метод прийняття управлінських рішень застосовують в умовах невизначеності?**
- а) дерево рішень;
 - б) метод Дельфи;
 - в) евристичні методи;
 - г) метод теорії ігор.
- 12. «Мозковий штурм»:**
- а) це прийом активізації творчого мислення, що побудований на створенні такої атмосфери, яка сприяє появі нестандартних думок та ідей, проведення анкетних опитувань фахівців з певної проблеми;
 - б) метод порівняння постійних витрат, змінних витрат і ціни одиниці продукції;

- в) прийом активізації творчого мислення, що побудований на створенні такої атмосфери, яка сприяє появі нестандартних думок та ідей;

г) усе назване.

13. Модель теорії ігор...

- а) метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів;
- б) використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування стосовно потреб у цих каналах;
- в) визначає рівень необхідних товарних запасів, щоб уникнути затримок у постачанні товарів або їх збуті.

14. Метод номінальної групової техніки:

- а) використовується у випадках, коли групу експертів неможливо зібрати разом;
- б) базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово;
- в) полягає в тому, що кожен учасник групи має право подавати найрізноманітніші ідеї з приводу варіантів розв'язання проблеми, незалежно від їх обґрунтованості і здійсненості.

15. Метод інверсій:

- а) об'єднання в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів якої-небудь функції досліджуваного об'єкта;
- б) показують напрямок пошуку й націльно впливають на людину на ідею вирішення проблеми, доцільно застосовувати для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації;
- в) передбачає використання нестандартних підходів до розв'язання нової проблеми, а саме: подивитись на функції об'єкта з іншого боку.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Визначити відповідність методів прийняття управлінських рішень їх характеристики



№ з/п	Метод	Характеристика
1	2	3
1__	Неформальні (евристичні) методи	А) Багатотурова процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування опрацьовуються та повідомляються результати й оцінки. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, в другому – відповідь, яка відрізняється від інших, слід аргументувати або ж змінити оцінку. Після стабілізації оцінок опитування призупиняється і приймається пропозиція експерта або скориговане рішення
2__	Колективні методи	Б) Ґрунтуються на аналітичних здібностях, інтуїції керівника. Перевага полягає в оперативності їх прийняття, недолік у тому, що ці методи не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести керівника
3__	Метод Дельфи	В) Основним моментом є визначення кола осіб, учасників процесу колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Рішення має бути проблемним для всіх членів колективу як у прийнятті, так й у втіленні рішення в життя. Організація обговорення проблеми повинна бути одночасно демократичною та ефективною. При розробці та прийнятті рішення лідер повинен здійснювати керівництво, уникаючи авторитаризму, обмеження демократії

Продовження

1	2	3
4_	Кількісні методи	Г) Розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби тощо. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадіння інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів. Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення
5_	Індивідуальні стилі прийняття рішень	Г) В основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою комп'ютерної техніки) великої кількості інформації
6_	Матриця оцінки наслідків реалізації рішення	Д) Визначаються тим, що у науці управління виділяють такі різновиди особистих профілів рішень: а) рішення врівноваженого типу властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною моделлю, яка виникає в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання; б) імпульсивні рішення характерні для людей у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями за їх перевіркою і уточненням; в) інертні рішення є результатом дуже невпевненого й обережного пошуку; г) ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відрізняються від них деякими особливостями індивідуальної тактики; г) рішення обережного типу характеризуються особливою старанністю оцінки гіпотез і критичністю

Т Е М А 3
Моделі і методи прийняття управлінських рішень

Продовження

1	2	3
7_	Методи теорії ігор	Е) Суть полягає в тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки реалізації рішення. Ефективність розраховується множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, які відбудуться внаслідок реалізації рішення. Ця матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи ймовірності її настання
8_	Дерево рішень	Є) Вміщує три складові: аналіз ситуації; аналіз проблеми; аналіз рішення. Аналіз ситуації передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення. Щодо аналізу проблеми. проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути. Відхилення дійсності від бажаного стану можуть бути як позитивними, так і негативними. При застосуванні цього методу кінцевим етапом прийняття рішення є його системний аналіз, який здійснюється у такій послідовності: 1) визначають привід для рішення – мету; 2) розробляють цільову установку, тобто чітко визначають предмет рішення; 3) класифікують та оцінюють цільові установки, встановлюють та оцінюють мету; 4) розробляють та зважують альтернативи; 5) виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх ймовірність та важливість; 6) приймають остаточне рішення

Кінець

1	2	3
9_	Аналітично-систематизаційний метод	Ж) Ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності. Є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень, краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість. Це модель, представлена у графічній формі. На графік наносяться всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, отриманої в процесі підготовки до ухвалення рішення і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення. Це графічна схема того, до якого вибору в майбутньому приведе прийняте сьогодні рішення. Дає можливість керівнику представити, наскільки піддається кількісній оцінці те чи інше явище в умовах суб'єктивного прийняття незапрограмованих рішень

**Завдання 2. Визначити відповідність особистого
стилю керівника у прийнятті управлінського
рішення способу його прийняття**

№ з/п	Спосіб прийняття рішення	Характеристика стилю керівника
1	2	3
1__	Рішення приймається врівноважено	А) Властиві керівникам, у яких процес побудови гіпотез переважає над діями за їх перевіркою і уточненням. Вони легко генерують ідеї, але мало турбуються про їх оцінку. Процес прийняття рішення проходить стрибками без обґрунтування та перевірки. Такі рішення недостатньо продумані та обґрунтовані
2__	Рішення приймаються імпульсивно	Б) Притаманно керівникам, які вирішують проблему на основі попереднього вивчення і аналізу умов її виконання. Врівноваженість проявляється в тому, що висуванню гіпотези та її перевірці приділяється однакова увага
3__	Рішення приймаються інертно	В) Відрізняється від імпульсивного особливостями індивідуальної тактики керівника. Якщо імпульсивні рішення приймаються без обґрунтування гіпотези, то ці рішення обґрунтовуються, але до оцінки керівник звертається тільки після, того як виявлена невідповідність
4__	Рішення приймаються ризиковано	Г) Притаманні керівникам, які ретельно оцінюють гіпотезу, критично. Керівник, перш ніж прийти до висновку, здійснює багато різних підготовчих дій
5__	Рішення приймаються обережно	Ґ) Властиві керівникам невпевненого та обережного типу. Після проявлення гіпотези рішення проблеми здійснюються дуже повільно. Кожен крок перевіряється багаторазово. Дуже розтягується час прийняття рішення

**Завдання 3. Визначити відповідність методів
прийняття управлінських рішень відповідно
до основних етапів їх прийняття**

№ з/п	Етапи прийняття управлінських рішень	Методи прийняття управлінських рішень
1__	Прийом, обробка та зберігання інформації, що класифікується, систематизується та передається	А) Методи реалізації рішень
2__	Ідентифікація та розпізнання ситуації, що склалася, визначення особливих ознак принципово нової ситуації	Б) Методи оцінки і вибору альтернатив
3__	Вироблення альтернатив вирішення	В) Аналітичні методи
4__	Оцінка альтернатив рішення проблеми на основі обмежень, стандартів та критеріїв прийняття рішень	Г) Методи діагностики проблем
5__	Прийняття управлінського рішення	Г) Методи генерації альтернатив

**Завдання 4. Визначити відповідність методів
економічного аналізу їх характеристики**

№ з/п	Методи	Характеристика
1__	Метод абсолютних, відносних та середніх величин	А) Ґрунтується на зіставленні явищ, виділенні в них спільного та відмінного
2__	Метод порівняння	Б) Передбачають виключення впливу всіх чинників, крім одного, вплив якого необхідно визначити
3__	Метод групувань	В) Абсолютні величини використовують як базу для розрахунку середніх та відносних, відносні – у процесі аналізу динаміки показників, вони характеризують зміну показника у часі, середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників
4__	Індексний метод	Ґ) Використовують за існування балансової узгодженості між показниками; у факторному аналізі – для перевірки правильності визначення впливу чинників на результативний показник, при цьому загальне відхилення за результативним показником дорівнює сумі результатів впливу усіх чинників
5__	Балансовий метод	Ґ) Дає змогу виявити і вивчити взаємозв'язки між різними економічними явищами, найсуттєвіші чинники, закономірності і тенденції, що властиві цим явищам. На основі простих (за однією ознакою) та комбінованих (за декількома ознаками) будуються відповідні таблиці
6__	Способи елімінування (виключення)	Д) Базується на відносних показниках, які відображають відношення рівня показника до рівня його в минулому або до рівня аналогічного показника, який розглядається як базовий

Завдання 5. Визначити відповідність евристичних методів підготовки та обґрунтування управлінських рішень їх характеристики

№ з/п	Методи	Характеристика методів
1__	Метод ключових запитань	А) Сутність методу полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів якої-небудь функції досліджуваного об'єкта. Він проводиться за такою схемою: формулювання проблеми; постановка завдання; складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції; складання переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою
2__	Метод інверсій	Б) Використовується тоді, коли проблема не може бути розв'язана в межах наявного переліку рішень. У цьому разі треба спробувати її переформулювати. Для цього можна вибрати якесь слово, поняття, спробувати «викликати» якийсь образ, що може стати стимулом для утворення несподіваних вільних асоціацій, які сприяють виникненню ідеї розв'язання проблеми
3__	Метод вільних асоціацій	В) Вони показують напрямок пошуку й наштовхують особу на ідею вирішення проблеми. Доцільно застосовувати для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації
4__	Метод морфологічного аналізу	Г) Передбачає використання нестандартних підходів до розв'язання нової проблеми, а саме: подивитись на функції об'єкта з іншого боку

Завдання 6. Визначити відповідність експертних методів обґрунтування управлінських рішень

№ з/п	Методи	Характеристика методів
1__	Метод номінальної групової техніки	А) Полягає в тому, що кожен учасник групи має право подавати найрізноманітніші ідеї з приводу варіантів розв'язання проблеми, незалежно від їх обґрунтованості і здійсненності. Всі пропозиції фіксуються без їх критики. Аналіз та оцінка здійснюються по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію
2__	Метод Дельфи	Б) Відрізняється від методу «мозкової атаки» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментаря. Вважається, що така критика допоможе поліпшити ідею
3__	«Мозкової атаки»	В) Це багаторівнева процедура анкетування з обробкою й повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного
4__	Метод конференції ідей	Г) Базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) методом ранжирування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, ухвалюється як основа рішення

**Завдання 7. Визначити відповідність моделей,
які використовуються при прийнятті управлінських
рішень, їх характеристики**

№ з/п	Модель	Характеристика
1__	Теорія ігор	А) Використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування стосовно потреб у цих каналах
2__	Модель теорії черг (модель оптимального обслуговування)	Б) Застосовується для визначення оптимального розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих між собою потреб
3__	Модель управління запасами	В) У бізнесі застосовується при моделюванні поведінки конкурента, особливо часто в зв'язку з проблемами зміни цінової політики
4__	Модель лінійного програмування	Г) Використовується для оптимізації часу виконання замовлень, а також для визначення необхідних ресурсів та площ для збереження тієї або іншої продукції

**Завдання 8. Визначити відповідність моделей,
які використовуються підприємствами для прийняття
управлінських рішень, їх характеристики**

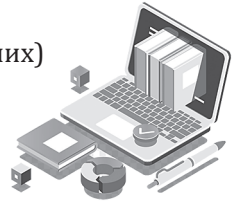
№ з/п	Модель	Характеристика
1__	Фізична	А) У ній використовуються символи для опису чи властивостей характеристик чи об'єкта події
2__	Аналогова	Б) У цій моделі те, що досліджується, представляється за допомогою збільшеного чи зменшеного опису чи об'єкта системи
3__	Математична (символічна)	В) Представляє досліджуваний об'єкт аналогом, що поводить як реальний об'єкт, але не виглядає як такий. Зокрема, це може бути організаційна схема. Вона являє собою простіший та ефективніший спосіб сприйняття та прояву складних взаємозв'язків структури великої організації, ніж складання переліку взаємозв'язку всіх працівників

**Завдання 9. Визначити відповідність етапів
побудови моделей їх характеристики**

№ з/п	Етап	Характеристика
1__	Постановка завдання	А) Розробник визначає головну мету моделі, вихідні дані, яка інформація потрібна та яку інформацію передбачається одержати у процесі використання моделі
2__	Побудова моделі	Б) Один з аспектів перевірки полягає у визначенні ступеня відповідності моделі реальній ситуації, визначається, чи всі істотні компоненти реальної ситуації вбудовані в модель. Другий аспект перевірки моделі пов'язаний із встановленням міри корисності інформації для прийняття ефективних управлінських рішень
3__	Перевірка на ймовірність	В) Забезпечує правильне рішення управлінської проблеми, полягає у постановці задачі
4__	Використання моделі	Г) Відбувається за потреби зміни вихідних даних
5__	Відновлення моделі	Г) Відбувається її впровадження на практиці

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність неформальних (евристичних) методів прийняття рішень?
2. У чому полягає сутність, переваги та недоліки колективних методів прийняття рішень?
3. Назвіть та охарактеризуйте колективні методи прийняття рішень.
4. Назвіть та охарактеризуйте методи економічного аналізу.
5. Назвіть методи прийняття управлінських рішень відповідно до основних етапів їх прийняття.
6. Охарактеризуйте експертні методи обґрунтування управлінських рішень.
7. Які типи моделей використовуються підприємствами для прийняття управлінських рішень?
8. Назвіть етапи побудови моделей, які використовуються для прийняття управлінських рішень.
9. Назвіть та охарактеризуйте моделі, які використовуються при прийнятті управлінських рішень.



Теми рефератів

1. Колективні методи обговорення та прийняття рішень.
2. Основні умови застосування евристичних прийомів.
3. Логіко-формалізовані методи прийняття рішень.

Питання для самостійного вивчення

1. Економіко-логічні методи аналізу управлінських проблем.
2. Економіко-математичні методи аналізу управлінських проблем.
3. Основні методи управління.

Інформаційні джерела

1. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 24. С. 117–122.
2. Виноградський М. Д., Шканова О. М. Організація праці менеджера. К., 2002. 518 с.
3. Дзюбик С. Д., Ривак О. С. Основи економічної теорії. К.: Знання, 2006. 481 с.
4. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібник / Ф. Ф. Бутинець [та ін.]; ред.: Ф. Ф. Бутинець, М. М. Шигун. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
5. Обиденнова Т. С., Гусаров О. О., Антипцева О. Ю. Методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. Проблеми системного підходу в економіці. № 2(70), 2019. С. 153–157.
6. Осовська Г. В. Основи менеджменту. К.: «Кондор», 2003. 320 с.
7. Подсолонко А. О. Менеджмент: теорія і практика. К.: ЦУЛ, 2003. 370 с.
8. Технічна енциклопедія TechTrend: веб-сайт. URL: <http://techtrend.com.ua> (дата звернення: 04.04.2021).
9. Шегда А. В. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2002. 584 с.

Тема 4

СУТНІСТЬ ТА ПРИЧИНИ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

4.1	Поняття кризи та кризової ситуації
4.2	Внутрішні та зовнішні причини криз
4.3	Наслідки кризового стану

4.1 Поняття кризи та кризової ситуації

Поняття «криза» має багато рівнів і трактувань. Вираз «криза» походить від грецького слова «crisis», яке означає «вирок, рішення по якомусь питанню, чи в сумнівній ситуації». Спочатку дане поняття використовувалось в медицині, а з XVII–XVIII ст. – стосовно процесів, що відбуваються в суспільстві, як-то військові, політичні кризи. При цьому використовувалося майже незмінне значення кризи, взяте з медицини. З XIX сторіччя з'являються тлумачення криз в економічній сфері. Класичне економічне поняття кризи, що сформувалося в той час, означає небажану та драматичну фазу в капіталістичній економічній системі, що характеризується коливаннями і негативними явищами, перешкодами. У цьому розумінні поняття кризи довгий час займало особливе місце в схемі теорій кон'юктур у розвитку економіки. Так, циклічна схема Shpithoff'a містить стадії: спад – перший підйом – другий підйом – пік – брак капіталу – криза.

Сучасне поняття «криза» має багато трактувань. Взагалі кризу можна визначити як природний момент у послідовності функціонування або розвитку системи. У сучасній літературі поняттям «криза на підприємстві» характеризують різні проб-

лемні чинники в діяльності підприємства – від простих перешкод у функціонуванні підприємства через організаційні негаразди до повного знищення підприємства.

Криза на підприємстві – це незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства. Криза являє собою ситуативну характеристику функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Наведені трактування відображають два основних ставлення до кризових ситуацій, що зустрічаються в працях зарубіжних та вітчизняних авторів – негативне та позитивне. При негативному ставленні до кризи увага акцентується на її руйнівному впливі на діяльність підприємства; на загрозі банкрутства, яку спричиняє криза. Позитивне ставлення ґрунтується на розумінні кризи як об'єктивного процесу, пов'язаного з розвитком системи.

Криза – це об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися.

Подолання кризи дає новий поштовх розвитку підприємства, сприяє переходу на принципово новий рівень організації та управління за короткий час, тобто у разі вдалого подолання кризи значно підвищується ефективність менеджменту на підприємстві, повільний еволюційний розвиток підприємства змінюється різким революційним стрибком. Але для досягнення вказаних позитивних результатів підприємство має бути готовим до подолання кризових ситуацій, а види та параметри кризи, а також тенденції її розгортання – чітко визначеними.

У даний час розроблено декілька підходів до визначення поняття «кризова ситуація». Так, деякі автори визначають кризу як порушення, зміну в гіршу сторону одного або декількох параметрів, характеристик будь-якої системи – людини,

групи людей, організації, економіки, екології, суспільства в цілому. Інші сучасні автори характеризують кризу як такий стан організації, при якому вона не здатна жити далі, не зазнаючи деяких внутрішніх змін. Відоме ще визначення, за яким криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації із зовнішньоекономічним середовищем. Деякі вчені визначають кризову ситуацію через опис її характеристик, зазначаючи, що виникнення кризової ситуації супроводжується: наявністю загроз для реалізації найбільш важливих цілей організації; дефіцитом часу для прийняття рішення по врегулюванню кризи; тиском на осіб, котрі приймають рішення.

Згідно ст. 3. Закону України «Про Раду національної безпеки і оборони України» до її функцій належить «координація та здійснення контролю за діяльністю органів виконавчої влади у сфері національної безпеки і оборони в умовах воєнного або надзвичайного стану та при виникненні кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці України», а згідно примітки до ст. 4. закону «кризовою ситуацією вважається крайнє загострення протиріч, гостра дестабілізація становища в будь-якій сфері діяльності, регіоні, країні». Таким чином, у даному випадку кризова ситуація передбачає крайнє загострення протиріч, а умови, тобто перебіг подій за такої ситуації, вирізняються від умов коли вводиться воєнний або надзвичайний стан. При цьому зміст поняття «кризова ситуація» операціоналізується через поняття «протиріччя».

З іншого боку, ті чи інші протиріччя, які виникають у соціальній системі призводять до конфлікту, під яким розуміється зіткнення інтересів, мотивів, тенденцій, суб'єктів суспільного життя. Таким чином, природа вказаних конфліктів соціальна, а їх сутність та динаміка зумовлена соціальними взаємодіями.

Згідно п. 4 Державного стандарту соціальної послуги кризового та екстреного втручання, кризова ситуація визначається як «ситуація, в якій з'являється набір травматичних подій,

обставин, з яких людина не може вийти, не змінивши їх. Кількість можливих варіантів змінювати ці обставини незначна, будь-яка спроба змін обставин традиційними чи звичайними способами може призвести до погіршення ситуації, до зменшення можливостей та ще більшого обмеження дій». Аналіз наведеного змісту кризової ситуації дозволяє дійти висновку, що у даному випадку вона ототожнюється з критичною ситуацією, оскільки йдеться про обставини, які створюють загрозу задоволення фундаментальних потреб людини і водночас проблему, якої вона не може уникнути (не може вирішити) в короткий час звичним способом.

Існують чотири категорії, які використовують при інтерпретації змісту поняття «критична ситуація»: стрес, фрустрація, конфлікт, криза. Водночас, дослідники будь-яку критичну ситуацію підводять під улюблену категорію, що призводить до термінологічної плутанини при трактуванні змісту цього поняття, особливо з огляду на те, що й стосовно розуміння цих категорій у них відсутня методологічна визначеність, наприклад, в змісті поняття «стрес» уживаються абсолютно різнорідні явища: реакція на холод, радість успіху, приниження тощо. Отже, кожному з понять, що фіксують ідею критичної ситуації, відповідає своє категоріальне поле, яке відображає особливий вимір життєдіяльності людини, що володіє власними закономірностями та характерними для неї умовами життєдіяльності, типом активності і специфічною внутрішньою необхідністю, що має враховуватися при його використанні.

З точки зору кризового управління (менеджменту), криза – це припинення нормального процесу, непередбачена подія, що ставить під загрозу стабільність підприємства, раптова серйозна подія, яка має потенціал пошкодити або навіть зруйнувати репутацію компанії. Під позаштатними або надзвичайними ситуаціями розуміються зовнішні впливи, що призводять до унеможливлення функціонування підприємства в звичайному режимі. Окрім прямих втрат, організації несуть

витрати, пов'язані з порушенням процедур виробничого та фінансового обліку, втратою розташування замовників, погіршенням іміджу і зниженням конкурентоспроможності.

Крім того, в даній галузі відомі спроби надати визначення кризової ситуації багатьма авторами, проте вони не дали загальноприйнятого поняття. Деякі визначення сконцентровані на їх впливі на організацію, зокрема:

- криза – це ситуація, яка викликає небажані або негативні наслідки для організації;
- криза – це випадок, який приносить шкоду репутації компанії, становить небезпеку для її дохідності, зростання і, можливо, існування організації;
- криза – це випадок, що вимагає швидкої реакції, створює невпевненість і напругу, загрожує репутації, активам, постійно зростає в аспекті інтенсивності і вимагає змін організації;
- кризова ситуація впливає не лише на організацію, але й на систему в цілому;
- криза – це явище з потенційно негативними наслідками, що охоплюють організацію, компанію, промисловість, а також суспільство, продукцію, послуги або ім'я (репутацію, марку);
- криза – це деструктивний чинник, який фізично впливає на систему в цілому та вимагає прийняття відповідальності на себе, загрожує суб'єктивному екзистенціальному ядру організації.

Деякі дослідники на перший план ставлять такі характеристики кризової ситуації, як непередбачуваність, двозначність тощо. Наприклад, під кризою розуміють малоймовірний випадок з високим рівнем впливу, що загрожує життєздатності організації та характеризується двозначністю ситуації, ефектів і засобів вирішення, а також необхідністю швидкого прийняття рішень.

Один із провідних фахівців в галузі управління кризами Regester визначає кризу як подію, з вини якої компанія потра-

пляє в центр «не завжди доброзичливої» уваги засобів масової інформації та інших зовнішніх цільових аудиторій, в тому числі акціонерів, профспілкових організацій, рухів на захист навколишнього середовища, які з тієї чи іншої причини цілком законно цікавляться діями організації.

Виникнення кризових ситуацій зазвичай спричинене певними інцидентами. Інцидент – подія, здатна привести до втрати чи порушення діяльності організації, послуг або функцій підприємства. Причому у випадку відсутності контролю вона може перерости в надзвичайну ситуацію, кризу або стихійне лихо.

Кризова ситуація – це погроза існуванню організації та брак часу для прийняття відповідних рішень і заходів, характеризується раптовістю настання.

Узагальнюючи сучасні погляди вчених-економістів щодо визначення поняття «криза», можна виділити три підходи:

Криза як випадкове явище, що виникає в результаті несприятливих (деформаційних, деструктивних, дестабілізаційних тощо) чинників (обставин, причин тощо). Як правило, до такої думки схильні практики, оскільки вони займаються «живою» справою та безпосередньо зіштовхуються з кризовими явищами.

Криза не лише як випадкове, а й закономірне явище – залежно від співвідношення сил (швидкості, потужності тощо), явищ (процесів, дій тощо). Все залежить від обставин та врахування логіки життєдіяльності системи. Цієї точки зору дотримуються переважно ті, хто вивчає кризові явища на макрорівні. Вони розглядають одну «велику» кризу як сукупність численних дрібних кризових проявів. У такій ситуації провідну роль може відігравати поодинокий випадок, що накладає певний відбиток на детермінізм.

Криза як закономірне явище: відповідно до хвилеподібного характеру розвитку економіки після прогресу відбувається регрес. Тому криза розглядається як об'єктивна реальність у

діяльності підприємства і, що важливо, вона піддається управлінню. Особливістю цього підходу є можливість прогнозування кризових явищ та розробка дієвого механізму нейтралізації їх негативної дії, а також «включення» до масиву антикризових заходів, що в майбутньому будуть попереджувати розвиток кризи на підприємстві.

Отже, узагальнюючи існуючі на сьогодні в економічній літературі трактування та враховуючи сучасні економічні умови в Україні, визначаємо кризу підприємства як безпосередню загрозу його функціонуванню, що може проявлятися у фінансовому, організаційному та інших аспектах його діяльності.

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної систем між собою та із зовнішнім оточенням. Такі суперечності виникають між:

- кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) і відповідними характеристиками ринкового попиту;
- можливою і необхідною виробничою потужністю підприємства;
- необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, і можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;
- ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва та мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;
- між фактичним і плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів, що діють на систему, взаємно не компенсуються, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життє-

діяльність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

4.2 Внутрішні та зовнішні причини криз

Причини криз, що виникають на підприємстві, можуть бути різними: природні, техногенні, об'єктивні, суб'єктивні, внутрішні, зовнішні. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації та реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відображають помилки і волюнтаризм в управлінні.

Причини криз можуть мати як природний характер, що відображають явища клімату, землетрусу, повені та інші катаклізми природного походження, так і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризи можуть бути зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства). Зовнішні пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні.

Основні зовнішні чинники кризи на підприємстві такі:

- спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність господарського та податкового законодавства;
- нестабільність фінансового та валютного ринків;
- посилення конкуренції в галузі;
- криза окремої галузі;
- сезонні коливання;
- посилення монополізму на ринку;
- дискримінація підприємства органами влади та управління;

- політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах підприємств-постачальників сировини (споживачів продукції);
- конфлікти між засновниками (власниками).

Вплив зовнішніх чинників кризи має стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, якщо несвоєчасно реагувати на них, тобто якщо не створено системи раннього попередження та реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства, чи така система функціонує недосконало.

Внутрішні причини кризового стану на підприємстві пов'язані, як правило, з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Основні внутрішні чинники кризи на підприємстві:

- низька якість менеджменту;
- дефіцит в організаційній структурі;
- низький рівень кваліфікації персоналу;
- недоліки у виробничій сфері;
- прорахунки в галузі постачання;
- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;
- прорахунки в інвестиційній політиці;
- брак інновацій та раціоналізаторства;
- дефіцит у фінансуванні;
- брак контролінгу або незадовільна робота його служб.

Отже, основними причинами кризових ситуацій є:

1. Зростання навантаження на вищу ланку менеджерів у зв'язку з ростом принципово нових та складних задач, пов'язаних із розширенням зон ринкової економіки.
2. Помилки в діяльності менеджерів, спеціалістів через недостатню компетентність, відсутність чіткої системи управління.
3. Поява несприятливих урядових законів і постанов.

4. Ситуації відкритого невдоволення робітників, погіршення психологічного клімату в колективі.
5. Злочинні дії по відношенню до особистості або організації.

Кризові ситуації можуть виникати на різноманітних рівнях: особистість, група, організація, галузь, держава.

4.3 Наслідки кризового стану

Наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління, що може або пом'якшувати або загострювати кризу. Перелік сукупності можливих позитивних і негативних наслідків кризи достатньо значний:

- 1) оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи;
- 2) загострення або послаблення кризи;
- 3) різкі зміни в соціально-економічній системі, або м'який вихід з кризи;
- 4) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом);
- 5) незворотні або зворотні зміни.

Таким чином, наслідком кризи може бути як відновлення соціально-економічної системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених протиріч, так і виникнення нової кризи.

Типовими наслідками кризового стану для підприємства є:

- втрата клієнтів і покупців готової продукції;
- зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції;
- неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей;
- зростання собівартості та різке зниження продуктивності праці;
- збільшення обсягу неліквідних оборотних засобів та наявність понаднормових запасів;

- виникнення внутрішньовиробничих конфліктів і збільшення плинності кадрів;
- зростання тиску на ціни;
- суттєве зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції.

Отже, вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть ще більш глибокої та тривалої). Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий період (найчастіше це обумовлено певними політичними причинами).



ТЕСТИ

1. Криза на підприємстві – це

- а) незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства;
- б) ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- в) проблемні чинники в діяльності підприємства – від простих перешкод у функціонуванні підприємства через організаційні негаразди до повного знищення підприємства;
- г) усе назване.

2. Які категорії використовують при інтерпретації змісту поняття «критична ситуація»?

- а) стрес; б) фрустрація; в) конфлікт; г) криза.

3. Що з переліченого відноситься до зовнішніх чинників кризи на підприємстві?

- а) спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- б) низька якість менеджменту;
- в) значний рівень інфляції;
- г) дефіцит у фінансуванні;
- г) а і в;
- д) б і г.

4. Що з переліченого відноситься до внутрішніх чинників кризи на підприємстві?

- а) криза окремої галузі;
- б) низький рівень кваліфікації персоналу;
- в) брак контролінгу або незадовільна робота його служб;
- г) нестабільність господарського та податкового законодавства;
- г) а і г;
- д) б і в.

5. Які чинники кризи на підприємстві з перелічених відносяться до зовнішніх?

- а) зменшення купівельної спроможності населення;
- б) низький рівень кваліфікації персоналу;
- в) брак контролінгу або незадовільна робота його служб;
- г) нестабільність господарського та податкового законодавства;
- г) сезонні коливання;
- д) дискримінація підприємства органами влади та управління.

6. Які чинники кризи на підприємстві з перелічених відносяться до внутрішніх?

- а) конфлікти між засновниками (власниками);
- б) низький рівень кваліфікації персоналу;
- в) посилення монополізму на ринку;
- г) недоліки у виробничій сфері;
- г) сезонні коливання;
- д) брак інновацій та раціоналізаторства.

7. Наслідками кризового стану є:

- а) втрата клієнтів і покупців готової продукції;
- б) зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції;
- в) неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей;
- г) зростання собівартості та різке зниження продуктивності праці;

г) збільшення обсягу неліквідних оборотних засобів та наявність понаднормових запасів;

д) усе назване.

8. Що з переліченого відноситься до наслідків кризового стану?

а) виникнення внутрішньовиробничих конфліктів і збільшення плинності кадрів;

б) зростання тиску на ціни;

в) нестабільність фінансового та валютного ринків;

г) суттєве зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції;

г) прорахунки в інвестиційній політиці;

д) прорахунки в галузі постачання.

9. Які суперечності, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної систем між собою та із зовнішнім оточенням, характеризують кризові явища в діяльності підприємства?

а) між кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) і відповідними характеристиками ринкового попиту;

б) між можливою і необхідною виробничою потужністю підприємства;

в) між необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, і можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;

г) між ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва та мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;

г) між фактичним і плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток;

д) усі названі.

10. Які можуть бути причини криз, що виникають на підприємстві?

- а) природні та техногенні;
- б) об'єктивні та суб'єктивні;
- в) внутрішні та зовнішні;
- г) усі названі.

11. На яких рівнях можуть виникати кризові ситуації?

- а) особистість; б) галузь; в) організація;
- г) держава; г) усі названі.

12. Які можливі наслідки кризи?

- а) оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи;
- б) загострення або послаблення кризи;
- в) різкі зміни в соціально-економічній системі, або м'який вихід з кризи;
- г) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом);
- г) незворотні або зворотні зміни;
- д) усе назване.

13. Відповідно до Закону України «Про Раду національної безпеки і оборони України» кризова ситуація визначається як:

- а) ситуація, в якій з'являється набір травматичних подій, обставин, з яких людина не може вийти, не змінивши їх;
- б) крайнє загострення протиріч, гостра дестабілізація становища в будь-якій сфері діяльності, регіоні, країні;
- в) випадок, що вимагає швидкої реакції, створює невпевненість і напругу, загрожує репутації, активам, постійно зростає в аспекті інтенсивності і вимагає змін організації;
- г) явище з потенційно негативними наслідками, що охоплюють організацію, компанію, промисловість, а також суспільство, продукцію, послуги або ім'я (репутацію, марку).

14. Згідно із Державним стандартом соціальної послуги кризового та екстреного втручання кризова ситуація визначається як:

- а) деструктивний чинник, який фізично впливає на систему в цілому та вимагає прийняття відповідальності на себе, загрожує суб'єктивному екзистенціальному ядру організації.
- б) ситуація, в якій з'являється набір травматичних подій, обставин, з яких людина не може вийти, не змінивши їх;
- в) крайнє загострення протиріч, гостра дестабілізація становища в будь-якій сфері діяльності, регіоні, країні;
- г) випадок, який приносить шкоду репутації компанії, становить небезпеку для її дохідності, зростання і, можливо, існування організації.

15. Які підходи існують щодо визначення поняття «криза»?

- а) криза як випадкове явище, що виникає в результаті несприятливих (деформаційних, деструктивних, дестабілізаційних тощо) чинників (обставин, причин тощо);
- б) криза не лише як випадкове, а й закономірне явище – залежно від співвідношення сил (швидкості, потужності тощо), явищ (процесів, дій тощо);
- в) криза як закономірне явище: відповідно до хвилеподібного характеру розвитку економіки після прогресу відбувається регрес;
- г) усі названі.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Визначити, що з наведеного переліку відноситься до зовнішніх або до внутрішніх чинників кризи на підприємстві

Зовнішні чинники кризи на підприємстві	Внутрішні чинники кризи на підприємстві

Чинники кризи на підприємстві:

- 1) дефіцит в організаційній структурі;
- 2) брак контролінгу або незадовільна робота його служб;
- 3) спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- 4) значний рівень інфляції;
- 5) нестабільність господарського та податкового законодавства;
- 6) криза окремої галузі;
- 7) сезонні коливання;
- 8) посилення монополізму на ринку;
- 9) дискримінація підприємства органами влади та управління;
- 10) нестабільність фінансового та валютного ринків;
- 11) політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах підприємств-постачальників сировини (споживачів продукції);
- 12) прорахунки в інвестиційній політиці;
- 13) брак інновацій та раціоналізаторства;
- 14) конфлікти між засновниками (власниками);
- 15) низька якість менеджменту;
- 16) низький рівень кваліфікації персоналу;
- 17) зменшення купівельної спроможності населення;
- 18) недоліки у виробничій сфері;
- 19) низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;
- 20) дефіцит у фінансуванні;
- 21) прорахунки в галузі постачання;
- 22) посилення конкуренції в галузі.

**Завдання 2. Визначити, що з наведеного переліку
відноситься до позитивних або до негативних
наслідків кризи**

Позитивні наслідки кризи	Негативні наслідки кризи
_____	_____

Перелік наслідків кризи:

- 1) виникнення внутрішньовиробничих конфліктів і збільшення плинності кадрів;
- 2) оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи;
- 3) руйнування соціально-економічної системи;
- 4) виникнення нової кризи;
- 5) загострення кризи;
- 6) послаблення кризи;
- 7) різкі зміни в соціально-економічній системі, або м'який вихід з кризи;
- 8) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом);
- 9) незворотні або зворотні зміни;
- 10) втрата клієнтів і покупців готової продукції;
- 11) зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції;
- 12) неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей;
- 13) зростання собівартості та різке зниження продуктивності праці;
- 14) збільшення обсягу неліквідних оборотних засобів та наявність понаднормових запасів;
- 15) зростання тиску на ціни;
- 16) суттєве зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції.



Питання для самоконтролю

1. Що таке криза?
2. Охарактеризуйте поняття «кризова ситуація».
3. Назвіть внутрішні причини кризи.
4. Назвіть зовнішні причини кризи.
5. Які чинники спричиняють поглиблення кризи?
6. Як класифікують чинники виникнення кризи? Назвіть і проаналізуйте їх.
7. Які можливі наслідки кризового стану на підприємстві?

Теми рефератів

1. Поняття кризи, суть і зміст кризового стану.
2. Фази кризи, їх характеристика.
3. Взаємозумовленість кризових та надзвичайних ситуацій у сфері національної безпеки.

Питання для самостійного вивчення

1. Поняття та основні параметри кризи на макорівні.
2. Кризовий стан як об'єкт управління.
3. Загальні правила методології та технології прогнозування кризи на підприємстві.

Інформаційні джерела

1. Галушко О. І. Визначення поняття «криза» та параметрів, що описують кризу на підприємстві. *Marіsterіum*. Вип. 14. Економічні студії. 2004. С. 52–55.
2. Денисюк О. Г., Дерев'янко О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2015, 1(71), С. 80–88. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2015-1\(71\)-80-88](https://doi.org/10.26642/jen-2015-1(71)-80-88) (дата звернення: 24.07.2021).

3. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. № 10, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення: 22.07.2021).
4. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги кризового та екстреного втручання: Наказ Міністерства соціальної політики України від 01.07.2016 р. № 716. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0990-16> (дата звернення: 23.07.2021).
5. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 р. № 183/98. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 35. Ст. 237.
6. Рубан В.М. Теоретичні аспекти кризи та антикризового управління. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2/2. С. 154–157.
7. Самуэльсон П. А., Нордхаус В. Д. Економіка. М.: Вільямс, 2014. 1360 с.
8. Ситник Г.П. Взаємозумовленість кризових та надзвичайних ситуацій у контексті публічного управління у сфері національної безпеки. С. 180–193. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/8/17.pdf> (дата звернення: 21.07.2021).
9. Чернявский А. Д. Антикризисное управление. К.: МАУП, 2000. 208 с.
10. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. К., 2010. 452 с.
11. Gizun A., Lozova I. Analysis of «crisis» definition and basic aspects of business continuing planning concept. *Ukrainian Scientific Journal of Information Security*, 2016, vol. 22, issue 1, P. 99–108.
12. Grenz T. Deminsionen und Typen der Unternehmenskrise-Frankfurt-am-Main, 1987.

Тема 5

ВИДИ КРИЗ І КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ТА КЛЮЧОВІ ПАРАМЕТРИ, ЩО ЇХ ОПИСУЮТЬ

5.1	Види криз та кризових ситуацій
5.2	Ключові параметри, що описують кризу
5.3	Заходи щодо подолання кризових ситуацій

5.1 Види криз та кризових ситуацій

На сьогоднішній день різними дослідниками запропоновано багато схем класифікації криз (табл. 5.1). Для опису кризи як процесу існують різні точки зору. Узагальнюючи різні підходи, кризи на підприємстві можна класифікувати з таких позицій: з позиції стратегічного розвитку, стадії життєвого циклу, походження чинників, з точки зору масштабу, агрегованого стану, загрози цілям підприємства, основних складових діяльності підприємства.

Стратегічна криза спостерігається, коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових чинників успіху. Криза прибутковості означає, що перманентні збитки «з'їдають» власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу. Криза ліквідності – це коли підприємство неплатоспроможне або існує реальна загроза втрати платоспроможності.

Між різними видами кризи є тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза спричиняє кризу прибутковості, яка, у свою чергу, призводить до втрати підприємством ліквідності. Закономірним результатом розвитку симптомів фінансової кризи є надмірна кредиторська заборгованість, неплатоспроможність і банкрутство підприємства.

Т Е М А 5

Види криз і кризових ситуацій та ключові параметри, що їх описують

Таблиця 5.1 – Узагальнена система класифікації криз

Ознака	Види криз
З позиції стратегічного розвитку	1) криза росту; 2) криза стагнації; 3) криза занепаду
З позиції стадії життєвого циклу	4) криза заснування; 5) криза зростання; 6) криза старіння
З точки зору основних складових діяльності підприємства	7) маркетингова; 8) фінансова; 9) виробнича (торговельна); 10) інноваційна; 11) криза персоналу
З точки зору походження чинників	12) екзогенна; 13) ендогенна
З точки зору масштабу	14) локальна; 15) глобальна
З точки зору агрегованого стану	16) потенційна; 17) латентна; 18) гостра переборювана; 19) гостра непереборювана
З точки зору загрози цілям підприємства	20) стратегічна криза; 21) криза прибутковості; 22) криза ліквідності; 23) банкрутство
За проблематикою	24) мікрокризи; 25) макрокризи
За структурою відносин	26) економічні; 27) соціальні; 28) організаційні; 29) психологічні; 30) технологічні
За можливістю передбачення	31) передбачувані (закономірні); 32) несподівані (випадкові)

В економічній теорії сьогодні за проблематикою виокремлюють макро- і мікрокризи, а за структурою відносин – економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні.

Економічні кризи відображають гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми. Це кризи виробництва і реалізації товару, відносин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкретних переваг, банкрутства тощо. У групі економічних криз виокремлюють фінансові кризи, що характеризують суперечності в стані фінансової системи чи фінансових можливостях підприємства.

Соціальні кризи виникають під час загострення суперечностей або зіткнення інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників та роботодавців, профспілок та підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів тощо. Соціальні кризи можуть бути продовженням та доповненням економічних та виникати самі по собі, наприклад, щодо стилю управління, невдоволення умовами праці, ставлення до екологічних проблем, із патріотичних почуттів.

Особливе місце в групі соціальних криз займає політична криза – криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством. Політичні кризи стосуються всіх сторін розвитку суспільства і, як правило, переходять в економічні.

Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, поділу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів як відділень адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм. В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це виявляється в ділових конфліктах, виникненні плутанини, безвідповідальності, складності контролю тощо. Все це відбувається за надмірного чи швидкого зростання соціально-економічної системи, зміни умов її функціонування і розвитку, помилок за часткової реконструкції

організації чи організаційної перестраховки, що породжує бюрократичні тенденції. Організаційна криза виявляється часто як параліч організаційної діяльності. Однією з його форм є її надмірна бюрократизація.

Психологічні кризи – це кризи психологічного стану людини. Вони проявляються у вигляді стресу, що набуває масового характеру, у виникненні відчуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю та соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.

Технологічна криза – криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів чи криза відтворення нових технологічних рішень.

Кризи можуть бути передбачуваними (закономірними) та несподіваними (випадковими).

Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися та зумовлюються об'єктивними причинами нагромадження чинників, пов'язаними з виникненням кризи, можуть бути потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу. Різновидом передбачуваних криз є циклічна криза.

Несподівані кризи – це результат грубих помилок в управлінні чи яких-небудь природних явищ або економічної залежності, що сприяє поглибленню та поширенню локальних криз.

Виокремлюють також кризи явні і латентні, глибокі і легкі, затяжні та короткочасні тощо.

У літературі зустрічається досить багато моделей окремих вузькоспеціалізованих видів надзвичайних ситуацій, однак, відсутня універсальна модель, що дозволяє описати широкий клас кризових ситуацій. Тож необхідним є виділення базових характеристик, формування універсальної, достатньо повної моделі їх класифікації (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Узагальнена система класифікації кризових ситуацій

Ознака	Види кризових ситуацій	Автор (інформаційне джерело)
1	2	3
Залежно від джерела небезпеки	1) природна; 2) техногенна; 3) соціально-політична; 4) воєнна	Згідно із законодавством України
Залежно від масштабу	5) загальнодержавна; 6) регіональна; 7) місцева; 8) об'єктова	Згідно із законодавством України
Типи кризових ситуацій в менеджменті організацій	9) фальсифікація продукту; 10) дефект продукції; 11) піратство; 12) хибне звинувачення; 13) обмежене мислення; 14) містифікація та культурна нечуттєвість	Mitroff I.I., Killman R.H.
Типи ділових криз	15) зміни суспільних настроїв; 16) різкі зміни ринку; 17) дефекти продукції; 18) наслідуваність (спадкоємність) менеджменту; 19) фінансові втрати; 20) відносини між керівництвом і персоналом; 21) корпоративні поглинання бізнесу; 22) негативні міжнародні події; 23) впливи, що пов'язані з регулюванням або відмовами державного контролю промисловості	Meyers G.C.

Т Е М А 5

Види криз і кризових ситуацій та ключові параметри, що їх описують

Продовження табл. 5.2

1	2	3
На основі рівня розуміння організацією самої кризової ситуації	24) стихійні лиха; 25) недоброзичливість; 26) технічні збої; 27) саботаж; 28) виклики; 29) катастрофічні пошкодження; 30) організаційні злочини; 31) насилля на робочому місці; 32) чутки	Coombs W.T.
На основі рівня розуміння організацією відповідальності	33) чутки; 34) природні кризові ситуації; 35) недоброзичливість; 36) нещасні випадки; 37) злочини	Coombs W.T.
Відносно стратегій реагування на кризові ситуації	38) кризові ситуації, в яких організація відчуває себе жертвою; 39) випадкові кризові ситуації, що виникають внаслідок ненавмисних дій; 40) кризові ситуації, які можна уникнути, пов'язані в основному з цілеспрямованим впливом та людським чинником	Coombs W.T., Holladay S.J.
Відповідно до причин походження подій, що можуть зумовити виникнення кризових ситуацій	41) техногенного характеру; 42) природного характеру; 43) соціально-політичного характеру, пов'язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного спрямування; 44) воєнного характеру, пов'язані з наслідками застосування звичайної зброї або зброї масового ураження	Державний класифікатор надзвичайних ситуацій

Кінець табл. 5.2

1	2	3
Відповідно до Міжнародної бази даних катастроф	45) підприємницькі; 46) соціальні; 47) техногенні; 48) природні; 49) природно-техногенні	The OFDA/ CRED International Disaster Database

Згідно із законодавством України, кризова ситуація залежно від джерела небезпеки може бути: природна, техногенна, соціально-політична, воєнна; залежно від масштабу: загальнодержавна, регіональна, місцева й об'єктова.

З метою вдосконалення процесів антикризового управління багатьма вченими були зроблені спроби класифікувати кризові ситуації. Наприклад, Mitroff I. I. і Killman R. H. ідентифікували сім типів кризових ситуацій в менеджменті організацій: фальсифікація продукту, дефект продукції, піратство, хибне звинувачення, обмежене мислення, містифікації та культурна нечуттєвість. Meyers G. G. виділив дев'ять типів ділових криз, а саме: зміни суспільних настроїв, різкі зміни ринку, дефекти продукції, наслідуваність (спадкоємність) менеджменту, фінансові втрати, відносини між керівництвом і персоналом, корпоративні поглинання бізнесу, негативні міжнародні події, а також впливи, що пов'язані з регулюванням або відмовами державного контролю промисловості. Lerbinger O. пропонував чотири класи кризових ситуацій, названі технологічними кризами, конфронтаційними кризами, кризами недоброзичливості і кризами організаторської відмови.

Проте, одна з найбільш цікавих і корисних типологій кризових ситуацій була запропонована Coombs W. T. і Holladay S. J. Ці типології базуються на основі рівня розуміння організацією самої кризової ситуації і розуміння нею відповідальності.

Coombs W. T. кризові ситуації класифіковані по дев'яти основних категоріях, до яких віднесені: стихійні лиха, недоброзичливість, технічні збої, саботаж, виклики, катастрофічні

пошкодження, організаційні злочини, насилля на робочому місці і чутки. Використовуючи поняття організаційної відповідальності, вони були об'єднані в п'ять груп: чутки, природні кризові ситуації, недоброзичливість, нещасні випадки і злочини. У типології Coombs W. T. і Holladay S. J. запропонували дещо змінену класифікацію і набір з 10 стратегій реагування на кризові ситуації. Так, було виділено 13 кризових типів, що розподілено в 3 групи: кризові ситуації, в яких організація відчуває себе жертвою; випадкові кризові ситуації, що виникають внаслідок ненавмисних дій; кризові ситуації, які можна уникнути, пов'язані в основному з цілеспрямованим впливом та людським чинником. Крім того, в класифікаціях кризових ситуацій виділяють інші показники і ознаки для класифікації. Відповідно до причин походження подій, що можуть зумовити виникнення кризових ситуацій (джерел) Державний класифікатор надзвичайних ситуацій виділяє 4 типи кризових ситуацій: техногенного характеру; природного характеру; соціально-політичного характеру, пов'язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного спрямування; воєнного характеру, пов'язані з наслідками застосування звичайної зброї або зброї масового ураження. У Міжнародній базі даних катастроф виділяють п'ять основних типів кризових ситуацій: підприємницькі, соціальні, техногенні, природні та природно-техногенні.

5.2 Ключові параметри, що описують кризу

Ключовими параметрами, що описують кризу, слід вважати такі: проблематика кризи; масштаб кризи; галузь розвитку, охоплена кризою; стадія (фаза) кризи; причини кризи; можливі наслідки; гострота кризи. Також доцільно розглядати їх скорочений перелік у такому вигляді: вид кризи, чинники (причини) кризи, фаза розвитку кризи.

На наш погляд, до параметрів, що описують кризу, доцільно віднести:

- 1) масштаб кризи як показник рівня її системності;

- 2) вид кризи як показник, що характеризує вражені кризою сфери та напрями діяльності;
- 3) фазу (стадію) кризи як показник, що характеризує розгортання кризи в часі;
- 4) гостроту кризи як показник, що характеризує ступінь загрози існуванню підприємства.

Розглядаючи кризу як процес, що існує та розвивається в тривимірному просторі, доцільно використовувати 2-й, 3-й та 4-й з наведених параметрів. Тоді кризовий процес на підприємстві можна відобразити таким чином (рис. 5.1):

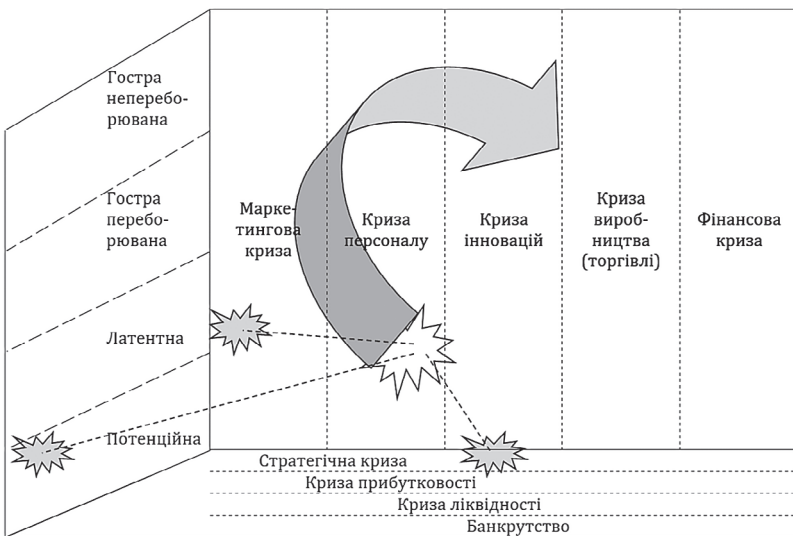


Рисунок 5.1 – Графічне зображення виникнення та розгортання кризи

Щодо кількісних показників, які мають характеризувати кожний із запропонованих параметрів, то найбільш доцільним ми вважаємо: використання класичних показників, що характеризують певні види діяльності підприємства; використання відхилень показників від значень, притаманних сталому успішному функціонуванню.

Щодо кількісних показників, які мають характеризувати кожний із запропонованих параметрів, то найбільш доцільним ми вважаємо: використання класичних показників, що характеризують певні види діяльності підприємства; використання відхилень показників від значень, притаманних сталому успішному функціонуванню.

Систему показників, які характеризують діяльність основних складових підприємства наведено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Показники, які характеризують основні напрями діяльності підприємств

Вид	Показник	Розрахунок
Маркетинг	Частка ринку	Обсяг продажу / Місткість ринку
	Ефективність заходів	Економічний ефект / Витрати
Фінанси	Ліквідність	Поточні активи / Поточні зобов'язання
	Платоспроможність	Грошові кошти / Поточні зобов'язання
	Фінансова залежність	Активи / Власний капітал
Виробництво	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Активи (середні)
	Фондомісткість	Вартість основних фондів / Валовий прибуток
Торгівля	Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Обсяг продажу
Інновації	Ефективність заходів	Економічний ефект / Витрати
Персонал	Плинність кадрів	Кількість звільнених, переведених та нових співробітників
	Економічний ефект від підвищення кваліфікації	Економічний ефект / Витрати на навчання

Дослідження наведених вище параметрів кризи та відхилень коефіцієнтів від значень, притаманних успішному функціонуванню, дозволить поглибити розуміння кризи як процесу, його закономірностей та тенденцій розгортання.

5.3 Заходи щодо подолання кризових ситуацій

Управління кризовими ситуаціями включає такі етапи:

1. Діагностика кризової області: виявлення ознак кризи, прогнозування можливих напрямків її розвитку, визначення факторів, що впливають на розвиток кризи.
2. Розробка концепції подолання кризи: налагодження особистих і міжгрупових зв'язків, забезпечення інформаційних потоків, розробка плану подолання кризи.
3. Реалізація заходів щодо виходу з кризи.

Універсальними заходами щодо подолання кризової ситуації є:

1. Створення комунікаційної мережі для кризових ситуацій з метою фільтрації інформації і передача її в усі ланки організації, минаючи звичну послідовність передачі.
2. Перерозподіл обов'язків серед вищого керівництва: одна група керівників веде звичайну роботу, друга займається прийняттям антикризових заходів, третя – контролює психологічний клімат у колективі.
3. Створення та введення в дію оперативних кризових груп, що безпосередньо підпорядковуються тільки менеджеру вищої ланки. Ці групи розробляють загальну стратегію організації, розподіляють відповідальність між виконавцями та координують управління.
4. Розробка системи мотивації персоналу з метою залучення його в управління кризою.
5. Визначення порядку використання страхових фондів подолання кризових ситуацій.
6. Розробка заходів для подолання інформаційно-емоційних переважань (перерозподіл інформації, боротьба з конфліктами та стресами).

7. Добір та підготовка менеджерів кризових ситуацій, що володіють такими якостями: значний досвід практичної роботи, жорсткість і тактовність, витривалість, комунікабельність, стресостійкість.
8. Вирішення питання про доцільність залучення консультантів щодо кризових ситуацій.
9. Використання непопулярних заходів: скорочення персоналу та заробітної плати, закриття філій, дочірніх фірм.
10. Вибір стилю керівництва:
 - а) керівник-автократ – у кризовій ситуації почувається впевнено. Рішуче керує підлеглими, не зважаючи на можливі наслідки. В умовах кризи не викликає негативної реакції в підлеглих, бере відповідальність на себе, діє швидко;
 - б) керівник-демократ – приймає рішення творчо, прислухається до думки підлеглих, проте, частина відповідальності може перекладати на персонал, рішення можуть прийматися з запізненням;
 - в) керівник-ліберал – обирає тактику вичікування, рішення приймає за аналогією з минулим, намагається перекласти відповідальність на підлеглих.

Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність підприємства, забезпечити його відродження на тому ж, або вищому рівні організації та ефективності. Порушення циклічності (невихід з кризового стану) зумовлює припинення його діяльності як суб'єкта господарювання.

ТЕСТИ

1. Які види криз виокремлюють за проблематикою?

- а) макро- і мікрокризи;
- б) економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні кризи;
- в) передбачувані (закономірні) та несподівані (випадкові).



2. Які види криз виокремлюють за структурою відносин?

- а) макро- і мікрокризи;
- б) передбачувані (закономірні) та несподівані (випадкові);
- в) економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні кризи.

3. Криза прибутковості означає, що...

- а) підприємство неплатоспроможне або існує реальна загроза втрати платоспроможності;
- б) на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових чинників успіху;
- в) перманентні збитки «з'їдають» власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу.

4. Стратегічна криза спостерігається, коли...

- а) на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових чинників успіху;
- б) підприємство неплатоспроможне або існує реальна загроза втрати платоспроможності;
- в) перманентні збитки «з'їдають» власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу.

5. Криза ліквідності – це коли...

- а) підприємство неплатоспроможне або існує реальна загроза втрати платоспроможності;
- б) на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових чинників успіху;
- в) перманентні збитки «з'їдають» власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу.

6. Економічні кризи – це кризи, які...

- а) виникають під час загострення суперечностей або зіткнення інтересів різних соціальних груп чи утворень;
- б) виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, поділу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів як відділень адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм;
- в) відображають гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми.

7. Соціальні кризи – це кризи, які...

- а) відображають гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми;
- б) виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, поділу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів як відділень адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм;
- в) виникають під час загострення суперечностей або зіткнення інтересів різних соціальних груп чи утворень.

8. Організаційні кризи – це кризи, які...

- а) виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, поділу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів як відділень адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм;
- б) відображають гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми;
- в) виникають під час загострення суперечностей або зіткнення інтересів різних соціальних груп чи утворень.

9. Психологічні кризи:

- а) це кризи нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях;
- б) кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи;
- в) кризи поділу й інтеграції діяльності, поділу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів як відділень адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм.

10 Технологічна криза:

- а) це криза поділу й інтеграції діяльності, поділу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів як відділень адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм;
- б) криза в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи;
- в) криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях.

11. Кризова ситуація залежно від джерела небезпеки може бути:

- а) чутки, природна кризова ситуація, недоброзичливість, нещасний випадок, злочин;
- б) загальнодержавна, регіональна, місцева й об'єктова;
- в) природна, техногенна, соціально-політична, воєнна.

12. Кризова ситуація залежно від масштабу може бути:

- а) загальнодержавна, регіональна, місцева й об'єктова;
- б) природна, техногенна, соціально-політична, воєнна;
- в) чутки, природна кризова ситуація, недоброзичливість, нещасний випадок, злочин.

13. Кризова ситуація залежно від рівня розуміння організації відповідальності може бути:

- а) природна, техногенна, соціально-політична, воєнна;
- б) загальнодержавна, регіональна, місцева й об'єктова;
- в) чутки, природна кризова ситуація, недоброзичливість, нещасний випадок, злочин.

14. Ключовими параметрами, що описують кризу, слід вважати такі:

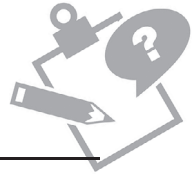
- а) проблематика кризи та масштаб кризи;
- б) можливі наслідки та гострота кризи;
- в) галузь розвитку, охоплена кризою та проблематика кризи;
- г) стадія (фаза) кризи та причини кризи;
- г) усе перелічене.

15. З точки зору походження чинників виокремлюють такі кризи:

- а) локальна та глобальна;
- б) криза заснування, криза зростання, криза старіння;
- в) екзогенна та ендогенна.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Визначити види криз за класифікаційними ознаками



№ з/п	Класифікаційна ознака	Види криз
А	3 позиції стратегічного розвитку _____	1) криза персоналу; 2) інноваційна; 3) криза стагнації
Б	3 позиції стадії життєвого циклу _____	4) виробнича (торговельна); 5) криза зростання; 6) криза старіння
В	3 точки зору основних складових діяльності підприємства _____	7) маркетингова; 8) фінансова; 9) криза занепаду; 10) криза росту; 11) криза заснування

Завдання 2. Визначити види криз за класифікаційними ознаками

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види криз
А	3 точки зору походження чинників _____	1) передбачувані (закономірні); 2) глобальна
Б	3 точки зору масштабу _____	3) локальна; 4) несподівані (випадкові)
В	За проблематикою _____	5) екзогенна; 6) макрокризи
Г	За можливістю передбачення _____	7) ендогенна; 8) мікрокризи

**Завдання 3. Визначити види криз
за класифікаційними ознаками**

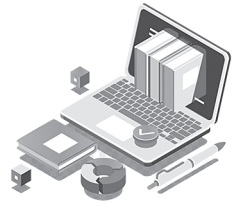
№ з/п	Класифікаційна ознака	Види криз
А	3 точки зору агрегованого стану _____	1) гостра переборювана; 2) організаційні; 3) соціальні; 4) криза прибутковості
Б	3 точки зору загрози цілям підприємства _____	5) стратегічна криза; 6) латентна; 7) криза ліквідності; 8) економічні
В	3 точки зору загрози цілям підприємства _____	9) стратегічна криза; 10) криза прибутковості; 11) криза ліквідності; 12) банкрутство
Г	За структурою відносин _____	13) банкрутство; 14) технологічні; 15) потенційна; 16) гостра непереборювана

**Завдання 4. Дати вірну характеристику
етапам управління кризовими ситуаціями**

№ з/п	Етап	Характеристика
1 _	Діагностика кризової області	А) Налагодження особистих і міжгрупових зв'язків, забезпечення інформаційних потоків, розробка плану подолання кризи
2 _	Розробка концепції подолання кризи	Б) Створення комунікаційної мережі для кризових ситуацій, розробка загальної стратегії організації та використання заходів щодо подолання кризи
3 _	Реалізація заходів щодо виходу з кризи	В) Виявлення ознак кризи, прогнозування можливих напрямків її розвитку, визначення факторів, що впливають на розвиток кризи

Питання для самоконтролю

1. За якими ознаками класифікують кризи та кризові ситуації?
2. Які виділяють кризи за структурою відносин? Охарактеризуйте кожен вид криз.
3. Назвіть та охарактеризуйте види криз за можливістю передбачення.
4. Охарактеризуйте види криз з позиції стратегічного розвитку підприємства.
5. Назвіть та охарактеризуйте види криз з точки зору основних складових діяльності підприємства.
6. Наведіть характеристику видів криз з точки зору загрози цілям підприємства.
7. Охарактеризуйте типи кризових ситуацій в менеджменті організацій.
8. Які бувають типи ділових криз?
9. На основі рівня розуміння організацією самої кризової ситуації які виділяють види кризових ситуацій?
10. Які виділяють види кризових ситуацій на основі рівня розуміння організацією відповідальності?
11. Які є види кризових ситуацій відповідно до причин походження подій, що можуть зумовити їх виникнення?
12. Які є види кризових ситуацій відносно стратегій реагування на кризові ситуації?
13. Назвіть види кризових ситуацій відповідно до Міжнародної бази даних катастроф?
14. Які ключові параметри описують кризу?
15. Назвіть та охарактеризуйте етапи управління кризовими ситуаціями на підприємстві.



Теми рефератів

- 1) Характеристика криз щодо позиції стратегічного розвитку підприємства.
- 2) Алгоритм розробки концепції подолання кризи.
- 3) Порядок діагностики кризової області.

Питання для самостійного вивчення

1. Сутність стратегічної кризи.
2. Сутність кризи прибутковості.
3. Характеристика кризи ліквідності.

Інформаційні джерела

1. Василенко О. В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.
2. Галушко О.І. Визначення поняття «криза» та параметрів, що описують кризу на підприємстві. *Maricteriūm*. Вип. 14. Економічні студії. 2004. С. 52–55.
3. ДК 019:2010: Класифікатор надзвичайних ситуацій. К.: Держспоживстандарт України, 2010. 19 с.
4. ДСТУ 3891:2013. Безпека у надзвичайних ситуаціях. Терміни та визначення основних понять: Національний стандарт України. Чинний від 01.01.2014 р. К.: Мінекономрозвитку України, 2014. IV. 17 с.
5. Методические материалы для проведения семинаров «Экономические причины банкротства и санация предприятий». Deloitte&Touche, 2001.
6. Терещенко О.О. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 412 с.
7. Bockenforde B. Unternehmenssanierung. Stuttgart: Schaffer Verlag fur Wirtschaft und Steuern, 1991.
8. Calushko O. Features of functioning the small and medium enterprises in crisis conditions. Ukrainian Transition Economy on the Road to Europe: I annual academic research conference. Kyiv: Economic Education and Research Consortium, 2003. P. 77–91.
9. Coombs W. T. Conceptualizing crisis communication. *Handbook of crisis and risk communication*. New York: Routledge, 2009. P. 100–119.
10. Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding. 2nd edition. CA: Sage, 2007. 224 p.

11. Coombs W. T., Holladay S. J. Helping crisis managers protect reputational assets initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*. 2002. 16(2). P. 165-186.
12. EM-DAT: The OFDA/CRED International Disaster Database. UCL – Brussels, Belgium. URL: <http://www.em-dat.net> (дата звернення: 27.07.2021).
13. Gizun A., Lozova I. Analysis of «crisis» definition and basic aspects of business continuing planning concept. *Ukrainian Scientific Journal of Information Security*, 2016, vol. 22, issue 1, P. 99–108.
14. Hwang P., Lichtenthal J. Anatomy of organizational crises. ISBM Report 28. 1999. 37 p.
15. Lerbinger O. The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility. New Jersey: Lawrence Elbaum Associates Publishers, 1997. 370 p.
16. Mejri M., Wolf D. Crisis Management: Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil. *Business Management and Strategy*. 2013. Vol. 4. №. 2. P. 67–90.
17. Meyers G. C. Managing Crisis: A Positive Approach. Boston: Houghton Mifflin, 1988. 271 p.
18. Mitroff I. I., Kilmann R. H. Corporate tragedies: Product tampering, sabotage, and other catastrophes. New York: Praeger, 1984. 140 p.

Тема 6

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

6.1	Етапи аналізу кризових ситуацій
6.2	Методика діагностування та аналізу кризового стану підприємства
6.3	Методичні підходи до прогнозування кризових явищ в економіці
6.4	Методи прогнозування внутрішніх та зовнішніх криз на підприємстві

6.1 Етапи аналізу кризових ситуацій

Аналітичним забезпеченням своєчасного прогнозування та попередження кризи на підприємстві є: аналіз ймовірності вияву кризи, аналіз причин виникнення кризи, аналіз очікуваних витрат від наслідків кризи, аналіз ресурсних можливостей запобігання кризі і, як наслідок, вибір обґрунтованої антикризової стратегії підприємства. Послідовність проведення аналізу кризової ситуації на підприємстві наведена на рис. 6.1.



Рисунок 6.1 – Послідовність проведення аналізу кризової ситуації на підприємстві

Аналіз ймовірності вияву кризових явищ на підприємстві може здійснюватися на основі оцінки узагальнювальних критеріїв визначення ймовірності банкрутства (критерій Альтмана, критерій Бівера тощо), але такі дослідження можуть не дати обґрунтованих результатів оцінювання, оскільки ці критерії розроблено для інших умов діяльності підприємства, тому значення можуть бути інтерпретовано некоректно для підприємств певних видів діяльності.

Також ймовірність настання кризи можна розрахувати на основі комплексного економічного аналізу ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства. При цьому використовується система показників, які аналізуються із використанням методів імовірних оцінок (метод чутливості, методи критичних значень, методи експертних оцінок, метод аналітичного графу тощо). Недоліками такого аналізу є складність і трудомісткість, до того ж результати оцінки свідчать про настання кризового стану, що не дозволяє попереджати кризової ситуації. Сьогодні у практиці використовуються коефіцієнтний, рейтинговий, факторний методи діагностики кризового стану підприємства. Коефіцієнтний метод надає найбільш повну та детальну оцінку фінансового стану підприємства, охоплюючи всі фінансові показники, до того ж характеризується простотою розрахунків. Але цей метод потребує значної кількості розрахунків та детального аналізу отриманих результатів, які складно порівнювати й узагальнювати. Ранговий метод, у свою чергу, дає можливість порівнювати результати діяльності підприємства за кілька періодів або з іншими підприємствами з метою визначення рейтингу організації залежно від фінансового стану. Цей метод також має певні недоліки, оскільки його результати надають неточну оцінку, якій притаманна суб'єктивність. Цей метод нескладний для використання, не потребує розрахунку значної кількості коефіцієнтів, надає загальну оцінку фінансового стану підприємства. За допомогою рейтингового методу керівництво не має можливості виявити

проблему прогнозування кризового стану. Що стосується використання факторних моделей Альтмана, Ліса, Таффлера для діагностики кризового стану підприємства, вони не враховують галузевих особливостей діяльності підприємства, розроблялися для інших економічних умов діяльності, тому їх використання не дасть достовірних результатів. Отже, ці моделі потребують суттєвого коригування з урахуванням сучасних тенденцій та закономірностей в економіці. Одним із методів діагностики стану підприємства є моделі теорії автоматів – це мережеві моделі, які дозволяють відстежувати зміни у стані об'єкта управління. Такому інструментарію на сьогоднішній день приділено недостатньо уваги у сфері прогнозування настання кризових явищ, тому доцільною є розроблення експертних моделей прогнозування кризи на підприємстві.

Що стосується наступного етапу аналізу кризової ситуації на підприємстві, характеризуючи причини, що зумовлюють виникнення кризи, слід виділити чинники зовнішнього та внутрішнього впливу. Чинники зовнішнього впливу зумовлюються станом зовнішнього середовища суб'єктів господарювання і класифікуються за різними критеріями. Масштаби та інтенсивність дії цих чинників визначаються: досконалістю правового поля діяльності підприємств, ефективністю макроекономічної політики, державного управління, визначеністю національних пріоритетів науково-технічної, природоохоронної, зовнішньоекономічної та інших видів діяльності. Внутрішні чинники, що зумовлюють кризові явища, можуть бути пов'язані з неякісним менеджментом та проблемами ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Внутрішні чинники настання кризового стану обумовлюються у сфері фінансів – неоптимальною структурою капіталу, неефективною фінансовою стратегією формування активів підприємства та джерел фінансового забезпечення, недосконалістю фінансового планування, поганим контролем бюджету, необґрунтованими інвестиційними рішеннями тощо; у сфері виробництва – міс-

цезнаходженням підприємства, дефіцитом або надлишком капіталу, нераціональним рухом результатів виробництва, незадовільним рівнем виробничого потенціалу, використаням недосконалої технології, низькою якістю обслуговування тощо; у сфері маркетингу – низькомаржинальним асортиментом продукції, недовершеним позиціонуванням продукції та стимулюванням попиту, недосконалою ціновою політикою, неефективністю служби маркетингу, незбалансованою маркетинговою стратегією тощо; у сфері управління – незадовільним рівнем планування та контролю, нераціональною структурою управління підприємством, недосконалою системою інформаційного забезпечення, диспропорціями в кадровій структурі та іншими причинами. Оскільки перелік причин нестабільної роботи підприємств доволі значний, доцільним є виявлення основного переліку характеристик кризового стану підприємства. Характеристиками кризового стану підприємства вважатимемо, по-перше, зменшення рентабельності та розмірів прибутку, погіршення фінансового стану, джерел та резервів розвитку. По-друге, збитковість виробництва, неплатоспроможність – тобто відсутність коштів фінансування виробництва та необхідність сплачувати за минулими зобов'язаннями. По-третє, зростання кредиторської заборгованості та дефіцит оборотних коштів. Але такий перелік не є вичерпним.

Наступним етапом проведення аналізу кризової ситуації є аналіз очікуваних витрат від наслідків кризи, який передбачає оцінку втрати вартості підприємства у цілому і його окремих активів; визначення суми зобов'язань (боргів); оцінку очікуваних фінансових наслідків виникнення кризової ситуації. Подібний аналіз дозволяє прийняти рішення щодо вибору антикризової стратегії підприємства та оцінити варіанти наслідків кризи за певними сценаріями розвитку.

Під час аналізу ресурсних можливостей запобігання кризі або її подолання проводиться діагностика рушійних сил, які доцільно мобілізувати для протидії кризовим явищам чи для

виходу із кризи. Відповідно до обраного сценарію розвитку кризи оцінюються можливості підприємства. Отже, комплексний аналіз стану підприємства повинен складатися із стратегічного аналізу – аналізу зовнішнього середовища та управлінського внутрішньогосподарського аналізу, і діагностики фінансового стану.

Виокремлюють два підходи до діагностики кризи підприємства:

- використання багатофакторних моделей та методів;
- порівняльний аналіз показників діяльності.

Залежно від статусу методичні підходи до проведення діагностики поділяються на державні (обов'язкові) та наукові (рекомендаційні).

Залежно від напрямку дослідження (функціонального спрямування оціночних показників) методичні підходи до проведення діагностики можуть бути орієнтовані на дослідження таких сфер діяльності підприємства:

- 1) фінансово-майновий стан;
- 2) результати господарської діяльності підприємств за основними видами (операційної, фінансової, інвестиційної);
- 3) організація управління підприємством;
- 4) ресурсний потенціал підприємств;
- 5) комбінований підхід (збалансована система діагностичних показників за різними аспектами діяльності підприємства. Так, наприклад, ресурсна, клієнтська, фінансова, менеджерська складові).

Найбільш ефективним і доцільним, на нашу думку, є комбінований підхід, який дає можливість узагальнити вплив як усіх складових, так і кожної зокрема на виникнення та перебіг кризових явищ. Використання лише фінансових показників за звітністю підприємства характеризує лише поточний стан на певну дату і не дає змоги виокремити основні чинники, які його спричинили. Більш доцільним є сумісне використання економічних і фінансових показників навіть у разі експрес-діагностики.

При проведенні детального аналізу необхідно звернути увагу на інформаційне забезпечення. Джерелами інформації для зовнішнього аналізу є публічна звітність та публікації у спеціальних виданнях. Джерелами інформації управлінського аналізу та діагностики фінансового стану є дані бухгалтерського обліку та звітності, матеріали виробничого та управлінського обліку. У процесі комплексного аналізу використовуються не лише матеріали звітної інформації, заслуговують на увагу техніко-економічна, маркетингова, прогнозно-фінансова інформація, статистичні матеріали, результати аудиту. Джерела необхідної інформації для визначення імовірності настання кризи на підприємстві наведено в табл. 6.1.

Використання наведених матеріалів дозволяє визначити причини кризи, обґрунтувати управлінські рішення щодо мінімізації негативного впливу на результати діяльності підприємства.

Таблиця 6.1 – Джерела інформації щодо визначення імовірності настання кризи на підприємстві

Напрями дослідження імовірності настання кризи	Джерела інформації	Показники та параметри діяльності, які аналізують
1	2	3
Склад та структура продукції підприємства	Бізнес-план, план маркетингу, господарські контракти, дані бухгалтерського обліку	Ринки збуту, ціни, покупці, асортимент продукції, динаміка обсягів реалізації, динаміка виторгу від реалізації
Конкурентоспроможність продукції	Бізнес-план, статистичні матеріали, галузеві дані, акти реклаमाцій, стандарти якості, контракти на експорт продукції	Ринкові ціни, динаміка обсягів продукції на експорт, кількість реклаमाцій на продукції, кількість угод

Кінець табл. 6.1

1	2	3
Наявність виробничих ресурсів	Форми бухгалтерської звітності, статистичні форми з кадрів, технологічна документація, план матеріально-технічного забезпечення, звіти про використання матеріалів, контракти на реалізацію продукції	Структура активів підприємства, рух грошових коштів, структура заборгованості, структура працівників, розмір ФОП, вартість використаних матеріалів, оборотність оборотних активів, виторг від продажів
Фінансові результати діяльності підприємства	Матеріали бухгалтерського обліку, фінансовий план	Структура витрат, витрати на 1 грн виробленої продукції, структура доходів, прибуток
Фінансовий стан підприємства	Бухгалтерська звітність, кредитні договори, прогнозна фінансова інформація	Власний та позичковий капітал, структура кредиторської заборгованості, структура капіталу, прибуток і збитки, виторг
Ефективність управління фінансовими ресурсами	Установчі документи, штатний розклад, форми бухгалтерської звітності	Структура акціонерів, розподіл дивідендів, дебіторська заборгованість, грошові потоки
Якість управління	Договори про співпрацю між клієнтами та банками, акти перевірок	Прострочена заборгованість, розподіл грошових потоків, плинність кадрів, санкції

Результативність комплексного аналізу залежить від якості, повноти та достовірності інформації, яка використовува-лася для діагностики. При формуванні аналітичного забезпе-чення для прогнозування кризового стану підприємства вирі-шуються такі завдання, як визначення необхідного грошового

потоків для подолання кризи, вибір стратегії розвитку підприємства для подолання кризових явищ, оцінка потенціалу підприємства щодо протидії банкрутству та виживанню підприємства. Така оцінка дозволяє виявити здатність підприємства до нормалізації стану, забезпечення ефективної діяльності та підтримки конкурентоспроможності.

Остаточним етапом в аналізі кризової ситуації є вибір антикризової стратегії розвитку підприємства, яка передбачає визначення конкурентних можливостей. Чітке визначення сильних та слабких сторін дозволяє визначити внутрішні резерви протидії банкрутству, наявні фінансові запаси для подолання кризових явищ.

6.2 Методика діагностування та аналізу кризового стану підприємства

У процесі функціонування та розвитку підприємства різні види та типи діагностики можуть характеризувати процеси інтегрування, адже щодня на підприємстві виникають різноманітні проблеми, що здатні спричинити появу локальних криз, накопичення яких призводить до глобальної катастрофи на підприємстві.

Процес розвитку та діагностики кризових явищ наведено в табл. 6.2.

Під час проведення діагностики кризового процесу слід враховувати параметри виробництва, реконструкцію і техніко-технологічне оновлення виробничих підрозділів, маркетингову стратегію, особливості галузі виробництва, розробку та реалізацію стратегічних і оперативних планів, цільових програм.

Як універсальний інструмент визначення стану підприємства для кожного із зазначених етапів розвитку кризової ситуації в якості інструменту антикризового управління доцільно використовувати комплексну економічну діагностику підприємства (окремого її напрямку чи в цілому).

Таблиця 6.2 – Процес розвитку та діагностики кризових

Розвиток кризової ситуації (етапи та критичні точки)	Методи діагностики кризових явищ
1	2
Передкризова ситуація	Аналіз виробничих та економічних показників господарської діяльності
Точка входу (виникнення кризового стану)	Експрес-діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства
Зародження кризового стану	Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності
Розвиток кризового стану	Комплексна економічна діагностика підприємства, оцінка ймовірності банкрутства
Точка банкрутства (необов'язкова, проміжний або останній стан)	Діагностика банкрутства
Стабілізація кризового стану	Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства
Згасання кризового стану	Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності
Точка виходу (завершення кризового стану)	Експрес-діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства
Післякризовий стан	Аналіз виробничих та економічних показників господарської діяльності

Для діагностування потенційних криз слід проводити аналіз показників, які вказують на появу кризового стану на підприємстві (табл. 6.3).

Набір показників, що застосовуються у діагностиці, є достатньо різноманітним і дискусійним. Крім того, в різних

явищ підприємства

Динаміка основних показників	Єдиний запобіжний захід
3	4
Наявність короточасних симптомів кризи у вигляді незначного зменшення найважливіших показників	Комплексна економічна діагностика тт. розробка на основі її результатів заходів запобіжного, пом'якшувального чи ліквідаційного характеру
Значення більшості показників фінансово-господарської діяльності підприємства знижуються до нормативних	
Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства нижче нормативних	
Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства нижче норми та має тенденцію до зниження	
Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства свідчать про необхідність порушення справи щодо банкрутства	
Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства стабільно низькі	
Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства наближаються до нормативних	
Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства перебувають в межах норми	
Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства має тенденцію до поліпшення	

дослідженнях пропонуються різні назви одного показника за однакового алгоритму розрахунку та різні алгоритми розрахунку за однакової назви показників.

Досить важко зробити однозначний висновок про стан підприємства на основі системи фінансових показників,

Таблиця 6.3 – Параметри, які свідчать про кризовий стан на підприємстві

Показник	Передкризовий стан	Криза
Відсутність перспективного стратегічного плану	+	+
Відсутність поточних і оперативних планів	+	+
Відсутність фінансового менеджменту	+	+
Структура організації:		
Традиційна	–	+
Неупорядкована	+	+
Портфель замовлень:		
Наявність на поточний період	+	–
Наявність на перспективу	–	–
Стиль керівництва:		
Авторитарний	+	+
Демократичний	–	–
Популістський	+	+
Ліберальний	–	–
Метод вирішення проблем:		
Традиційний	–	+
Відсутній	+	+
Методи ділового спілкування:		
Формальні, ритуальні	–	+
Випадкові	+	+
Наявність інновацій:		
Згідно стратегічного плану	–	–
Відсутні	+	+
Наявність інвестицій:		
Згідно стратегічного плану	–	–
Відсутні	+	+
Спеціальна підготовка в галузі антикризового управління:		
Наявна	–	–
Відсутня	+	+
Наявність страхових запасів, ресурсів:		
Наявні	–	–
Відсутні	+	+

оскільки при досить великій кількості коефіцієнтів певна їх частина може відповідати нормативним значенням, а інша – матиме значення нижче нормативних. Зміни величин коефіцієнтів у динаміці важко однозначно інтерпретувати, оскільки чисельник і знаменник будь-якого коефіцієнта змінюються в часі.

Діагностика починається з аналізу. На основі аналізу виявляються загальні закономірності і загальні патології розвитку. Діагностика здійснюється різними методами: аналітичними, експертними, лінійного і динамічного програмування, діагностикою на моделях.

Аналітична діагностика передбачає проведення діагностичних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок.

Експертна діагностика будується на інформації, одержуваної для цілей діагнозу контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних опитувань. У цій діагностиці використовується велика кількість прийомів і методів експертних оцінок, спеціальних коефіцієнтів і показників порівняльної економічної ефективності тощо.

Лінійне програмування – математичний прийом, використовуваний для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату.

Динамічне програмування – обчислювальний метод для вирішення завдань управління певної структури. Дослідження проходить три етапи: побудова математичної моделі (діагностика на моделі – це процес отримання інформації про об'єкт, що діагностується за допомогою модельних імітацій); рішення управлінського завдання; аналіз та узагальнення результатів.

У табл. 6.4 наведені основні методи аналізу кризових явищ та їх прийоми, через які вони реалізуються безпосередньо при проведенні діагностики криз.

Таблиця 6.4 – **Методи аналізу кризових явищ та їх прийоми**

Метод	Прийом
Статистичні методи	Статистичне спостереження для збору цифрових даних, вибіркового обстеження – ряди розподілу, середні величини (середнє арифметичне, середнє геометричне, розрахунок медіани тощо), показники варіації (розмах варіації, середнє лінійне відхилення, дисперсія тощо), визначення середніх помилок (показники кратності помилки, визначення численності типової вибірки), мала вибірка (середня помилка, вибіркова дисперсія тощо), розрахунок ймовірності події (подія, ймовірність події, теорема гіпотез, повна система подій тощо), розрахунок випадкових чисел (математичне сподівання), закони великих чисел та криві розподілу
Економічні методи	Економічне групування, порівняння, вирахування середніх і відносних величин, індексів тощо для аналізу зібраного матеріалу, встановлення закономірностей, виявлення резервів, чинників, темпів змін, інтенсивності явищ (визначення показників прибутку, коефіцієнтів збалансованості грошових потоків, показників рентабельності тощо)
Розрахунково-конструктивні методи	Виділення головної ланки; зважування; аналогії; евристичний; застосування нормативів для виділення головних чинників і умов, створення системи заходів, моделей, концепцій, програм розвитку та інших проєктів
Абстрактно-логічні методи	Індукція і дедукція; аналіз і синтез; порівняння; системно-структурний аналіз; формалізації і моделювання; програмування і прогнозування – для розробки графічних та інших моделей, розширення визначень існуючих понять, створення системи роботи, концепцій і програм
Монографічний метод	Детальне дослідження та опис окремого типового або передового підрозділу (об'єкту)

Кінець табл. 6.4

Метод	Прийом
Техніко-технологічний метод	Провідні технології для забезпечення аналізу кризових явищ (імітаційне моделювання, прогнозна аналітика, візуалізація даних тощо)
Експертні методи	Узагальнення суб'єктивних кількісних оцінок, здійснених групою експертів на підставі власного досвіду та інтуїції (методи експертних оцінок: індивідуальних – методи сценаріїв, метод інтерв'ю, аналітичні доповідні записки та колективних – метод «комісії», метод «мозкових атак», метод Делфи)

Головною перевагою вищевказаних методів є простота їх використання, можливість їх графічної наочності та надання можливості для ефективного планування. Основним недоліком є те, що жоден із проаналізованих методів не є універсальним і комплексним та в ході аналізу використовує лише деякі критерії оцінки. Інструменти діагностування кризового стану, такі як статистика, моделювання, прогнозування, експеримент, експертиза і тощо можуть застосовуватись в залежності від типу кризи і форми її прояву.

Матричні методи («портфельні» методи), які є формою оцінки різноманітних сфер діяльності підприємства, складають такі: метод Бостонської консалтингової групи (БКГ); метод МакКінсі або Shell/DPM; метод Артура Д. Літтла (ADL); метод Сааті; метод Байєса та інші.

Діагностика криз, що проводиться в рамках системного підходу, дає можливість отримати найбільш повне уявлення про досліджуваний об'єкт. Системний аналіз сигналів про можливі зміни стану і конкурентного статусу підприємства дозволяє розглядати в сукупності цілий ряд параметрів, які є індикаторами кризових явищ або, навпаки, можуть свідчити про розширення можливостей організації. Дана методика є

ефективною на етапах раннього діагностування криз, коли ставиться мета попередити їх виникнення та не допустити подальшого погіршення показників діяльності.

6.3 Методичні підходи до прогнозування кризових явищ в економіці

Криза – це важливий природний інструмент саморегуляції ринку, який забезпечує встановлення рівноваги тієї системи, яка зазнала значних зрушень. У результаті настання кризи відбувається руйнування її звичних зв'язків, правил, принципів, встановлених порядків. Це дозволяє активізуватися процесам, які не мали можливості виникнути в системі в період рівноваги, що при створенні ефективних взаємозв'язків з системою дозволяє заміщувати собою її менш ефективні складові.

Терміни настання, глибина, тривалість економічних криз залежать від ступеня порушень в основних пропорціях процесів відтворення під час економічних підйомів. У процесі економічної кризи відбувається падіння купівельної спроможності населення, що на фоні зростання цін ускладнює процеси реалізації товарів та призводить до згортання виробництва, і, своєю чергою, стає причиною ще більшого погіршення рівноваги між накопиченням та споживанням.

У сучасній науковій літературі пропонуються такі методичні підходи до прогнозування кризових явищ:

- Залежно від методики визначення оціночних показників:
- коефіцієнтний підхід, який ґрунтується на використанні певного переліку коефіцієнтів (індикаторів) стану підприємства – відносних показниках, які визначаються шляхом порівняння між собою певних абсолютних показників господарськофінансової діяльності;
 - індексний підхід, який передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкта дослідження в часі (темп зростання, темп приросту тощо);
 - агрегатний підхід, який ґрунтується на побудові балансових (агрегатних) моделей оцінки фінансового стану.

Залежно від методики дослідження оціночних показників:

- динамічний аналіз – передбачає вивчення показників у динаміці;
- порівняльний аналіз – передбачає зіставлення фактичного значення показника з середньогалузевим (середньокраїновим) або з середнім по групі аналогічних об'єктів;
- еталонний аналіз – порівняння фактичного значення показника з еталонним значенням, який визначено як допустиму (критичну) межу його зміни;

Залежно від методики формування узагальненого висновку щодо кризи (індексний метод, бальний метод, графічний метод, матричні моделі, статистичні моделі діагностики).

При проведенні економічних досліджень кожна з моделей, що використовуються, будується на певній системі показників, чи індикаторів. Ця система індикаторів повинна формуватися на основі науково обґрунтованих базових положеннях та вихідних принципах. Пропонуються такі методологічні принципи формування системи показників індикаторів кризового стану:

1. Адекватність системи показників задачам діагностичного дослідження, тобто можливість з їх допомогою забезпечити виявлення та оцінку глибини розвитку кризи та її окремих фаз, проведення діагностики передумов для її поглиблення або послаблення.
2. Наявність інформаційного забезпечення для розрахунку значень показників, проведення динамічного та порівняльного аналізу.
3. Можливість чіткого визначення алгоритмів розрахунку показників індикаторів кризи.
4. Можливість накопичення статистичної бази стосовно рівня та динаміки зміни показників, що з часом стане інформаційною передумовою розробки спеціальних критеріальних моделей діагностики кризи.

5. Охоплення показниками усіх найважливіших напрямів та сфер оцінки фінансового стану підприємств, в яких можуть знаходити відображення кризові явища, що при-
таманні їх діяльності або передумови до їх появи.
6. Оптимальна чисельність показників по кожному на-
прямку дослідження, виключення зі складу системи
показників, що дублюють один одного.

Можливість чіткого та однозначного визначення негатив-
ного значення (критеріальної межі) або негативної динаміки,
які можна використати як базу для ідентифікації кризового
стану або передумов для його появи в майбутньому.

Останнім часом методологія прогнозування поповнилась
низкою ефективних методів стратегічного аналізу, новими
інформаційними технологіями і програмами, а також техноло-
гічними продуктами. До них належать дві групи методів:

- методи і моделі, які використовуються на стадії ство-
рення інформаційно-аналітичної бази аналізу і діагнос-
тики стану прогнозованих об'єктів і процесів;
- методи і моделі багатовимірних оцінок і багатофактор-
ного прогнозування за даними взаємопов'язаних дина-
мічних рядів.

6.4 Методи прогнозування внутрішніх та зовнішніх криз на підприємстві

Прогноз кризи для підприємства складається з двох
напрямів, а саме прогнозування зовнішніх кризових станів, як
впливають на підприємство, та прогнозування внутрішніх
криз внаслідок життєвих циклів підприємства. Внутрішні кри-
зи обумовлені помилками під час управління підприємством
або ж є наслідками природних змін у стадіях життєвого циклу
підприємства.

Зовнішні кризи можуть бути результатом поступового
розвитку або якісних стрибків. За поступового виникнення
кризи зовнішнє середовище протягом довгого часу демон-

струє тенденцію до погіршення важливих для підприємства показників.

Криза внаслідок якісних стрибків виникає відносно миттєво, тобто без поступового погіршення показників. Прогнозування таких стрибків є можливим лише за умови врахування науково-технічного прогресу.

Для прогнозування внутрішніх криз на підприємстві пропонується створити систему показників-індикаторів, залежно від прогнозів погіршення чи покращення яких оцінюється вірогідність кризи.

Система показників-індикаторів базується на принципах побудови збалансованої системи показників з урахуванням особливостей українських підприємств.

Серед основних особливостей економічного середовища, яке впливає на склад показників-індикаторів кризових явищ українського промислового підприємства, слід відзначити такі:

- 1) залежність життєвого циклу продукції від ринку, на якому вона реалізується;
- 2) залежність від імпортних комплектуючих, вартість яких у разі чергового коливання курсу національної валюти містить потенційну загрозу;
- 3) нестача кваліфікованого робочого персоналу внаслідок значної робочої міграції на Захід;
- 4) малосерійне та індивідуальне виробництво;
- 5) тривалий за часом виробничий цикл;
- 6) значна матеріаломісткість продукції.

Крім того, прогнозування криз, які можуть виникнути внаслідок нестачі ресурсів або виникнення вузьких місць, потребує включення показників, які характеризують ефективність таких процесів:

- розширення виробництва;
- модернізація виробництва;
- модернізація продукції;
- управління кадрами.

Все це обумовлює вибір показників-індикаторів для прогнозування внутрішньої кризи промислового підприємства, які поєднані в такі групи: «Виробництво», «Персонал», «Фінанси». Ці групи відрізняються від класичних груп, прийнятих для збалансованої системи показників, тим, що вони необхідні для прогнозування лише внутрішніх криз. Тому, наприклад, «Ринок збуту» в поточному аспекті не має сенсу, адже є джерелом зовнішніх криз. Крім того, на відміну від класичної збалансованої системи показників, завданням системи показників-індикаторів є прогнозування кризи підприємства, а не управління результативністю.

До групи показників-індикаторів «Виробництво» пропонується включити такі характеристики:

- прогноз зносу обладнання;
- прогноз завантаження обладнання;
- прогноз втрат та браку.

До групи показників-індикаторів «Персонал» пропонується включити характеристики, що відображають кваліфікацію та забезпеченість кадрами:

- прогноз кваліфікованості персоналу;
- прогноз забезпечення персоналом;
- прогноз вартості робочої сили.

До групи показників-індикаторів «Фінанси» пропонується включити характеристики, що описують кризові явища з боку фінансового забезпечення:

- прогноз ліквідності;
- прогноз рентабельності.

Прогнозування показників-індикаторів внутрішньої кризи підприємства пропонується здійснювати комбінуванням імітаційного моделювання та регресійно-кореляційного моделювання. Це дає можливість врахувати як ті тренди, що існують у розвитку підприємства, так і зміну життєвих циклів підприємства та продукції, яку воно виробляє.

За такого типу прогнозування можуть використовуватись прогнози екзогенних чинників. Це дає можливість врахувати вузькі місця у функціонуванні системи промислового підприємства. Залежність прогнозів показників-індикаторів внутрішньої кризи підприємства від ендогенних та екзогенних джерел наведено в табл. 6.5.

Таблиця 6.5 – Залежність прогнозів показників-індикаторів внутрішньої кризи підприємства від ендогенних та екзогенних джерел

Показник-індикатор	Ендогенні джерела	Екзогенні джерела
Знос обладнання	План модернізації обладнання	–
Завантаження обладнання	Виробничий план	–
Втрати та брак	План управління якістю	–
Кваліфікованість персоналу	Штатна структура, показники плинності кадрів, кваліфікації	Демографічні прогнози
Забезпечення персоналом	Показники плинності кадрів, кваліфікації, віку персоналу	Демографічні прогнози
Вартість робочої сили	Фінансовий план	Демографічні прогнози, міграційна політика сусідніх країн
Ліквідність	Фінансовий план	–
Вартість залученого капіталу	Фінансовий план	Прогноз інфляції
Рентабельність	Фінансовий план	Прогноз валютного курсу

Тобто для розрахунку прогнозів внутрішньої кризи на підприємстві використовуються вже наявні прогнози від авторитетних джерел. Так, прогноз інфляції, який впливає на вартість залученого капіталу та дає можливість виявити внутрішню кризу фінансування, може бути взятий з прогнозів Світового банку або прогнозів Міжнародного валютного фонду.

В основі прогнозування всіх приведених показників лежать регресійно-кореляційні моделі з додатковим врахуванням впливу інших прогнозів, які є нерегулярними джерелами кризи. У загальному вигляді модель прогнозування показників-індикаторів має такий вигляд:

$$P_t^i = G(F(P_{t-1}^i, E_t^r), E_t^i), \quad (6.1)$$

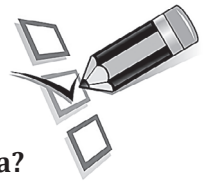
де P_t^i – прогноз i -го показника-індикатора внутрішньої кризи у t -му періоді; G – функція, яка вносить корективи від чинників, що не можуть бути враховані в кореляційно-регресійній моделі; F – функція, яка відображає залежність, що отримана завдяки апроксимації кореляційно-регресійної моделі; P_{t-1}^i – значення i -го показника-індикатора внутрішньої кризи у $t-1$ -му періоді; E_t^r – множина чинників, які пов'язані з показником-індикатором та зв'язок з якими може бути встановлено за допомогою кореляційно-регресійного аналізу; E_t^i – множина зовнішніх чинників, які пов'язані з показником-індикатором, але внаслідок відсутності достатньої кількості статистичних даних не можуть бути включені до кореляційно-регресійної моделі.

Під час розроблення системи показників-індикаторів для прогнозування внутрішньої кризи спочатку за допомогою кореляційно-регресійного аналізу здійснюється апроксимація досліджуваної залежності. Після цього до отриманої моделі додаються уточнення, які враховують впливи інших чинників, перш за все зміни в життєвому циклі підприємства та продукції. Методом підбору таких чинників може бути врахування вузьких місць на підприємстві та побудовані сценарії розвитку підприємства в умовах кризи.

Під час прогнозування зовнішніх кризових станів, які впливають на підприємство, головним напрямом дослідження є прогнозування ринку збуту. Адже всі локальні кризові явища у зовнішньому середовищі, які розвиваються в економіці країни, зрештою, виявляються як криза в реальному секторі, коли падає попит на товари.

Принциповою різницею з точки зору підприємства є лише те, чи є криза глобальною, тобто до неї залучено весь реальний сектор економіки, або галузевою, тобто вона спостерігається лише в окремій галузі.

З точки зору відносин між підприємством як економічним суб'єктом та зовнішнім середовищем головною є реалізація виробленої продукції. Економічна криза має прояв як загальне зниження економічної активності, що, зрештою, впливає на падіння попиту на продукцію підприємства. Тому головним напрямом прогнозування кризи є прогнозування обсягу попиту для його подальшого аналізу. Крім того, пропонується прогнозувати окремі показники вірогідності виникнення різних видів зовнішньої кризи, які можуть використовуватись як додаткові підстави для аналізу та розробки заходів щодо розвитку підприємства в умовах кризи.



ТЕСТИ

- 1. Який є підхід до діагностики кризи підприємства?**
 - а) використання багатофакторних моделей та методів;
 - б) порівняльний аналіз показників діяльності;
 - в) усі названі.
- 2. Які виокремлюють методичні підходи до проведення діагностики кризового стану на підприємстві залежно від статусу?**
 - а) орієнтовані на дослідження фінансово-майновий стану;
 - б) державні (обов'язкові) та наукові (рекомендаційні);

- в) орієнтовані на дослідження організації управління підприємством;
- г) орієнтовані на дослідження ресурсного потенціалу підприємств.
- 3. Які виокремлюють методичні підходи до проведення діагностики кризового стану на підприємстві залежно від напрямку дослідження (функціонального спрямування оціночних показників)?**
 - а) державні (обов'язкові) та орієнтовані на дослідження фінансово-майновий стану;
 - б) наукові (рекомендаційні) та орієнтовані на дослідження організації управління підприємством;
 - в) орієнтовані на дослідження ресурсного потенціалу підприємств.
- 4. Які є етапи аналізу кризової ситуації на підприємстві?**
 - а) аналіз ймовірності вияву кризових явищ на підприємстві;
 - б) визначення причин кризової ситуації та їх ранжування;
 - в) оцінка очікуваних витрат від наслідків кризи;
 - г) аналіз ресурсних можливостей запобігання кризі;
 - г) вибір антикризової стратегії розвитку підприємства;
 - д) усе назване.
- 5. Який з етапів аналізу кризової ситуації на підприємстві є остаточним?**
 - а) оцінка очікуваних витрат від наслідків кризи;
 - б) визначення причин кризової ситуації та їх ранжування;
 - в) вибір антикризової стратегії розвитку підприємства;
 - г) аналіз ресурсних можливостей запобігання кризі;
 - г) аналіз ймовірності вияву кризових явищ на підприємстві.
- 6. Аналітична діагностика...**
 - а) будується на інформації, одержуваної для цілей діагнозу контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних опитувань;
 - б) передбачає проведення діагностичних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформа-

ції, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок;

- в) є математичним прийомом, який використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату.

7. Експертна діагностика...

- а) є математичним прийомом, який використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату;
- б) передбачає проведення діагностичних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок;
- в) будується на інформації, одержуваної для цілей діагнозу контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних опитувань;
- г) є обчислювальним методом для вирішення завдань управління певної структури.

8. Лінійне програмування:

- а) це математичний прийом, який використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату;
- б) обчислювальний метод для вирішення завдань управління певної структури;
- в) метод, що будується на інформації, одержуваної для цілей діагнозу контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних опитувань;
- г) метод, який передбачає проведення діагностичних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок.

9. Динамічне програмування:

- а) це метод, що будується на інформації, одержуваної для цілей діагнозу контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних опитувань;

- б) метод, який передбачає проведення діагностичних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок;
 - в) обчислювальний метод для вирішення завдань управління певної структури;
 - г) математичний прийом, який використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату.
- 10. Залежно від методики визначення оціночних показників виділяють такі методичні підходи до прогнозування кризових явищ:**
- а) коефіцієнтний, індексний та агрегатний підходи;
 - б) динамічний, порівняльний та еталонний аналіз;
 - в) індексний, бальний та графічний методи.
- 11. Залежно від методики дослідження оціночних показників виділяють такі методичні підходи до прогнозування кризових явищ:**
- а) матричні моделі та статистичні моделі діагностики;
 - б) динамічний, порівняльний та еталонний аналіз;
 - в) коефіцієнтний, індексний та агрегатний підходи.
- 12. Залежно від методики формування узагальненого висновку щодо кризи виділяють такі методичні підходи до прогнозування кризових явищ:**
- а) матричні моделі та статистичні моделі діагностики, індексний, бальний та графічний методи;
 - б) коефіцієнтний, індексний та агрегатний підходи;
 - в) динамічний, порівняльний та еталонний аналіз.
- 13. До принципів формування системи показників індикаторів кризового стану відносять:**
- а) адекватність системи показників задачам діагностичного дослідження;
 - б) наявність інформаційного забезпечення для розрахунку значень показників, проведення динамічного та порівняльного аналізу;

- в) можливість чіткого визначення алгоритмів розрахунку показників індикаторів кризи;
- г) можливість накопичення статистичної бази стосовно рівня та динаміки зміни показників;
- г) усе назване.

14. Коефіцієнтний підхід до прогнозування кризових явищ:

- а) передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкта дослідження в часі (темپ зростання, темп приросту тощо);
- б) ґрунтується на побудові балансових (агрегатних) моделей оцінки фінансового стану;
- в) ґрунтується на використанні певного переліку коефіцієнтів (індикаторів) стану підприємства – відносних показників, які визначаються шляхом порівняння між собою певних абсолютних показників господарськофінансової діяльності.

15. Агрегатний підхід до прогнозування кризових явищ:

- а) ґрунтується на використанні певного переліку коефіцієнтів (індикаторів) стану підприємства – відносних показників, які визначаються шляхом порівняння між собою певних абсолютних показників господарськофінансової діяльності;
- б) передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкта дослідження в часі (темп зростання, темп приросту тощо);
- в) ґрунтується на побудові балансових (агрегатних) моделей оцінки фінансового стану.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Визначити відповідність джерел інформації напрямам дослідження імовірності настання кризи на підприємстві

№ з/п	Напрями дослідження імовірності настання кризи	Джерела інформації
1__	Склад та структура продукції підприємства	А) Матеріали бухгалтерського обліку, фінансовий план
2__	Конкурентоспроможність продукції	Б) Установчі документи, штатний розклад, форми бухгалтерської звітності
3__	Наявність виробничих ресурсів	В) Договори про співпрацю між клієнтами та банками, акти перевірок
4__	Фінансові результати діяльності підприємства	Г) Форми бухгалтерської звітності, статистичні форми з кадрів, технологічна документація, план матеріально-технічного забезпечення, звіти про використання матеріалів, контракти на реалізацію продукції
5__	Фінансовий стан підприємства	Ґ) Бухгалтерська звітність, кредитні договори, прогнозна фінансова інформація
6__	Ефективність управління фінансовими ресурсами	Д) Бізнес-план, план маркетингу, господарські контракти, дані бухгалтерського обліку
7__	Якість управління	Е) Бізнес-план, статистичні матеріали, галузеві дані, акти реклаमाцій, стандарти якості, контракти на експорт продукції

**Завдання 2. Визначити відповідність показників
та параметрів діяльності підприємства, які аналізують,
напрямам дослідження імовірності настання кризи**

№ з/п	Напрями дослідження імовірності настання кризи	Показники та параметри діяльності, які аналізують
1__	Склад та структура продукції підприємства	А) Структура активів підприємства, рух грошових коштів, структура заборгованості, структура працівників, розмір ФОП, вартість використаних матеріалів, оборотність оборотних активів, виторг від продажів
2__	Конкурентоспроможність продукції	Б) Власний та позичковий капітал, структура кредиторської заборгованості, структура капіталу, прибуток і збитки, виторг
3__	Наявність виробничих ресурсів	В) Ринки збуту, ціни, покупці, асортимент продукції, динаміка обсягів реалізації, динаміка виторгу від реалізації
4__	Фінансові результати діяльності підприємства	Г) Структура акціонерів, розподіл дивідендів, дебіторська заборгованість, грошові потоки
5__	Фінансовий стан підприємства	Г) Структура витрат, витрати на 1 грн виробленої продукції, структура доходів, прибуток
6__	Ефективність управління фінансовими ресурсами	Д) Прострочена заборгованість, розподіл грошових потоків, плинність кадрів, санкції
7__	Якість управління	Е) Ринкові ціни, динаміка обсягів продукції на експорт, кількість реклаमाцій на продукції, кількість угод

**Завдання 3. Визначити відповідність методів діагностики
кризових явищ етапам розвитку кризової ситуації**

№ з/п	Розвиток кризової ситуації (етапи та критичні точки)	Методи діагностики кризових явищ
1__	Передкризова ситуація	А) Аналіз виробничих та економічних показників господарської діяльності
2__	Точка входу (виникнення кризового стану)	Б) Аналіз виробничих та економічних показників господарської діяльності
3__	Зародження кризового стану	В) Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства
4__	Розвиток кризового стану	Г) Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності
5__	Точка банкрутства (необов'язкова, проміжний або останній стан)	Г) Експрес-діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства
6__	Стабілізація кризового стану	Д) Діагностика банкрутства
7__	Згасання кризового стану	Е) Експрес-діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства
8__	Точка виходу (завершення кризового стану)	Є) Комплексна економічна діагностика підприємства, оцінка ймовірності банкрутства
9__	Післякризовий стан	Ж) Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності

**Завдання 4. Визначити відповідність методів
аналізу кризових явищ їх прийомам**

№ з/п	Метод	Прийом
1__	Статистичні методи	А) Економічне групування, порівняння, вираховання середніх і відносних величин, індексів
2__	Економічні методи	Б) Індукція і дедукція; аналіз і синтез; порівняння; системно-структурний аналіз; формалізації і моделювання; програмування і прогнозування
3__	Розрахунково-конструктивні методи	В) Статистичне спостереження, показники варіації, визначення середніх помилок, мала вибірка, розрахунок ймовірності події, розрахунок випадкових чисел
4__	Абстрактно-логічні методи	Г) Виділення головної ланки; зважування; аналогії; евристичний
5__	Монографічний метод	Ґ) Провідні технології для забезпечення аналізу кризових явищ (імітаційне моделювання, прогнозна аналітика, візуалізація даних тощо)
6__	Техніко-технологічний метод	Д) Узагальнення суб'єктивних кількісних оцінок, здійснених групою експертів на підставі власного досвіду та інтуїції
7__	Експертні методи	Е) Детальне дослідження та опис окремого типового або передового підрозділу (об'єкту)



Питання для самоконтролю

1. Назвіть та охарактеризуйте етапи аналізу кризових ситуацій.
2. Які є підходи до діагностики кризи підприємства?
3. Охарактеризуйте джерела інформації щодо визначення імовірності настання кризи на підприємстві.
4. Назвіть та охарактеризуйте етапи та критичні точки розвитку кризової ситуації.
5. Які є методи діагностики кризових явищ?
6. Які параметри свідчать про кризовий стан на підприємстві?
7. Назвіть методи аналізу кризових явищ та охарактеризуйте їх прийоми.
8. Які є методичні підходи до прогнозування кризових явищ в економіці?
9. Охарактеризуйте методи прогнозування внутрішніх криз на підприємстві.
10. Охарактеризуйте методи прогнозування зовнішніх криз на підприємстві.

Теми рефератів

1. Процес розвитку та діагностики кризових явищ підприємства.
2. Оцінка очікуваних витрат від наслідків кризи.
3. Аналіз ресурсних можливостей запобігання кризі.

Питання для самостійного вивчення

1. Статистичні методи аналізу кризових явищ.
2. Розрахунково-конструктивні методи аналізу кризових явищ.
3. Абстрактно-логічні методи аналізу кризових явищ.

Інформаційні джерела

1. Андрушко О. Б., Горбачовська М. Р. Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2006. № 2 (552). С. 158–163.

2. Антонюк Н. А. Прогнозування в антикризовому управлінні в умовах реформування. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія Економіка. Вип. 2(12), 2019. С. 15–20.
3. Бобровська О. Ю. Еволюція прогнозування розвитку соціально-економічних процесів: стан і напрямки удосконалення. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11boysnu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11boysnu.pdf) (дата звернення: 22.07.2021).
4. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. К.: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
5. Городня Т. А., Мойсеєнко І. П. Економічна та фінансова діагностика. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 282 с.
6. Даніч В. М. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 208–218.
7. Дребот С. Д. Формування системи індикаторів кризових явищ. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vntu/2009_19_1/pdf/63.pdf (дата звернення: 23.07.2021).
8. Іванюта С. М. Антикризове управління. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
9. Карпунь І. Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: монографія. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 440 с.
10. Коротков Э. М. Антикризисное управление. М.: Инфра-М, 2000. 432 с.
11. Костіна О. М., Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 91–97.
12. Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового стану підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 22/2011. С. 32–40.
13. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій. К., 2000. 390 с.
14. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій.

- К.: Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2001. 580 с.
15. Птахіна О. М. Антикризове управління. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2017. 164 с.
 16. Степанюк Н.А. Прогнозування кризових явищ в економіці. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. Вип. 23, 2013. С. 103–107. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/20.pdf> (дата звернення: 20.07.2021).
 17. Сулім А.О. Методичні підходи до аналізу кризових явищ в організаціях. *International Electronic Scientific Journal «Science Online»*. URL: <http://nauka-online.com/> (дата звернення: 12.07.2021).
 18. Тарасова Г. О. Прогнозування кризових явищ під час управління розвитком промислового підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 4 (15), 2018. С. 247–253.
 19. Терлецька Ю. О. Антикризова діагностика підприємства: методи, способи та умови застосування. *Вісник Донецького університету. Серія В: Економіка і право*. 2006. Т. 2. № 1. С. 504–509.
 20. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. К.: Наукова думка, 2002. 566 с.
 21. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством / заг. ред. З.Є. Шершньова. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.

Тема 7

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВІДПОВІДНО ДО ВИДУ КРИЗ

7.1	Сутність, мета та функції антикризового управління підприємством
7.2	Етапи реалізації ефективного рішення з антикризового управління підприємством
7.3	Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за сферою виникнення
	7.3.1. Антикризове управління при подоланні економічних криз
	7.3.2. Антикризове управління при подоланні фінансових криз
	7.3.3. Антикризове управління при подоланні соціальних криз
	7.3.4. Антикризове управління при подоланні інформаційних криз
	7.3.5. Антикризове управління при подоланні криз організаційно-управлінського характеру
	7.3.6. Антикризове управління при подоланні виробничо-технологічних криз
	7.3.7. Антикризове управління при подоланні криз збуту
	7.3.8. Антикризове управління при подоланні криз постачання
7.4	Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за станом, за масштабом, за причинами

7.1 Сутність, мета та функції антикризового управління підприємством

Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його чинників для наступного розвитку.

Основні риси антикризового управління:

- це управління, яке орієнтоване на виведення підприємства із кризового стану, яке заздалегідь має спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства, яке засновано на реалізації програми з підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення;
- це управління, яке відображує здатність підприємства конструктивно та швидко реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню;
- це управління, яке відображує здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах;
- це управління, яке спрямовано на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту.

Антикризове управління підприємством являє собою систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів із метою забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства.

Складність проблеми антикризового управління полягає у тому, що, з одного боку, стратегічні управлінські рішення, спрямовані на запобігання кризі, повинні бути прийнятій реалізо-

вані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотною. З іншого боку, управлінські рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Предметом антикризового управління діяльністю підприємства є дослідження можливих і реальних причин кризи, чинників, що її спричиняють, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства.

Об'єктом антикризового управління є кризові явища у розвитку підприємства, процес їх подолання та подальше попередження. Суб'єктами антикризового управління є певне коло осіб, що реалізує його такі завдання: своєчасне виявлення слабких ознак появи кризи і відповідне оперативне реагування; інтенсивне використання усіх можливих засобів управління; впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими збитками.

Основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями.

Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) та готовності колективу до співробітництва.

Принципи, на яких повинна базуватись система антикризового управління:

- рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
- терміновість реагування на різні кризові явища;
- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;
- повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Ефективність антикризового управління певною мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій, під якими необхідно розуміти напрями управління діяльністю, які забезпечують реалізацію антикризових заходів. Антикризовому управлінню підприємством властиві ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін. Функції антикризового управління можна розділити на основні, специфічні та зв'язуючі.

Під основними функціями слід розуміти такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. До основних функцій антикризового управління підприємством відносяться: планування, організація, мотивація, контроль (табл. 7.1).

Специфічні функції антикризового управління зумовлені безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що і обумовлює визначення таких функцій як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цілевизначення та облік. Сутність зв'язуючих функцій антикризового управління підприємством полягає в створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття управлінських рішень, комунікативна та координуюча.

Крім вищевказаних функцій, під час антикризового управління великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики. Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору необхідної інформації з допомогою «слабких сигналів», нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики. Метою експрес-діагностики є наочна та проста оцінка фінансової стабільності й динаміки розвитку підприємства. Її доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи, виявляє її причини.

Таблиця 7.1 – Класифікація основних функцій антикризового управління підприємством

Функції	Характеристика функцій
Планування	Це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття управлінських рішень з урахуванням поточної ситуації
Організація	Формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації під час проведення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію
Мотивація	Система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи
Контроль	Прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів

7.2 Етапи реалізації ефективного рішення з антикризового управління підприємством

Ефективне рішення з антикризового управління підприємством повинне проходити під час своєї реалізації такі етапи:

1. Стартовим моментом при прийнятті будь-якого управлінського рішення на підприємстві є збір та первинна обробка якісної, достовірної та достатньої інформації. Джерелами інформації в даному випадку мають бути

дані бухгалтерського та управлінського обліку підприємства.

2. Аналіз фінансових показників підприємства на основі даних обліку з метою оцінювання його поточного стану та прогнозування ймовірності настання кризи.
3. Оцінка наявності в діяльності підприємства вже існуючої кризи, яка потребує запровадження антикризових заходів.
4. У разі, якщо поточної кризи на підприємстві немає, оцінювання вірогідності розгортання кризи в майбутньому при збереженні поточних показників діяльності. При цьому важливим є визначитися з тим, яку саме ймовірність власник або менеджмент підприємства вважають припустимою, бо така вірогідність кризи постійно присутня в діяльності будь-якого підприємства.
5. У випадку, якщо криза в діяльності підприємства наявна, або за прогнозними показниками вірогідність настання кризи в майбутньому вища за припустиму, слід визначитися з загальною стратегією антикризового управління, тобто напрямком та цілями, які менеджмент підприємства планує досягти в результаті реалізації антикризових заходів. Тобто в загальному вигляді це має бути стратегія подолання кризи або стратегія недопущення кризи.
6. Розробка конкретних заходів з реалізації обраної антикризової стратегії з врахуванням їх відповідності параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, оптимальної структури майна і зобов'язань, оптимального співвідношення доходів та витрат, оптимального співвідношення надходження і відтоків грошових коштів.
7. Реалізація заходів антикризової стратегії управління.
8. Оцінка ефективності реалізованих заходів з точки зору досягнення цілей антикризового управління. При цьому на підприємстві може бути два варіанти розвитку подій відповідно до ефективності запроваджених заходів –

вихід з кризи або її попередження, якщо антикризова стратегія була ефективною, та майбутня ліквідація підприємства, якщо подолати негативні наслідки кризи за допомогою антикризових заходів виявилось неможливим.

Отже, контрольними етапами в процесі реалізації антикризового управління підприємством є:

- діагностика наявності кризи;
- визначення ймовірності настання кризи, вищої за рівень, припустимий менеджментом або власником;
- оцінка ефективності заходів антикризової стратегії підприємства.

Принциповий алгоритм реалізації антикризового управління підприємством з зазначенням контрольних етапів прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень для більшої наочності подано в графічному вигляді на рис. 7.1.

У алгоритмі реалізації антикризового управління одним з найважливіших етапів є формування переліку його ефективних заходів. Доцільно виокремити такі з них:

- оптимізація статей витрат підприємства та скорочення їх обсягу;
- оптимізація податкового навантаження;
- ефективна кадрова політика;
- ефективна маркетингова стратегія та використання її потенціалу;
- впровадження ефективної системи управління підприємством в цілому;
- оптимізація системи планування;
- оптимізація бюджетування;
- контроль чистого грошового потоку;
- підвищення якості інформації, тощо.

Комбінація заходів з зазначеного переліку, зазвичай, є ефективною в системі антикризового управління підприємством та дозволяє досягти його цілей.

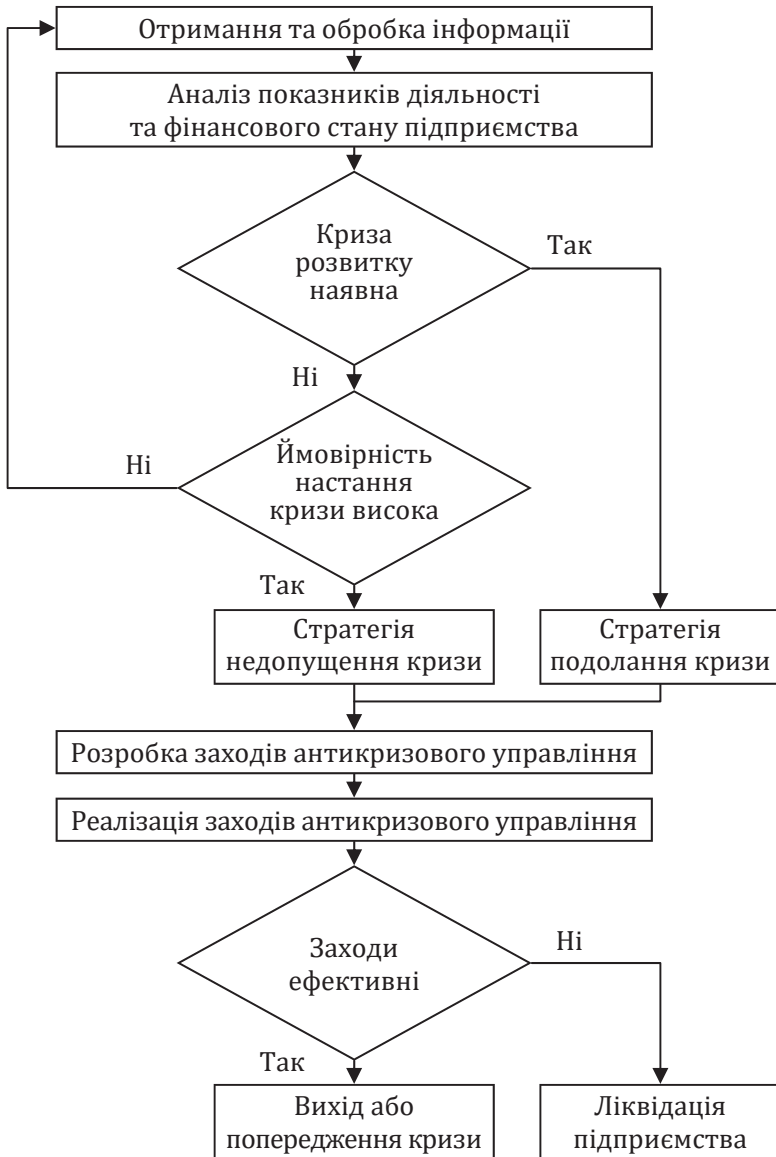


Рисунок 7.1 – Алгоритм реалізації антикризового управління підприємством

7.3 Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за сферою виникнення

Сучасне підприємство знаходиться під постійним впливом нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища, що здатні провокувати виникнення криз. Вид кризи за сферою виникнення є ключовим у антикризовому управлінні і може бути розглянутим як окрема одиниця, що напряду пов'язана із антикризовим потенціалом. Тобто вид кризи за сферою виникнення визначає наповнення антикризового потенціалу, а види криз за станом, масштабом та причинами впливають на прийняття управлінських рішень та формування антикризового плану дій, відштовхуючись від цього.

Складові, які використовуються в антикризовому управлінні при подоланні криз відповідно до їхнього виду за сферою виникнення: економічні, фінансові, соціальні, організаційно-управлінські, виробничо-технологічні, інформаційні, збуту та кризи постачання. Використання складових антикризового потенціалу в антикризовому управлінні для подолання різних видів криз на підприємстві наведено у табл. 7.2.

Деякі складові застосовуються для кожного виду кризи і мають схожий зміст. Це пояснюється тим, що будь-яка криза в першу чергу впливає на фінансовий стан підприємства. Для його стабілізації першим кроком скорочуються всі можливі фінансові витрати, в тому числі і у вигляді скорочення робочих місць.

Внаслідок цього відбувається перерозподіл ресурсів, порядок і масштаби якого визначаються організаційно-управлінською ланкою. Також скорочуються масштаби виробництва. Усі ці дії мають супроводжуватися швидким процесом комунікації та прийняття рішень на основі достовірної інформації. Але акценти для кожного із видів криз та використання антикризового потенціалу все ж залишаються різними.

Таблиця 7.2 – Використання складових антикризового потенціалу в антикризовому управлінні для подолання різних видів криз на підприємстві

Вид криз	Складові антикризового потенціалу										
	фінансова	інноваційна	трудова	організаційно-управлінська	інвестиційна	інформаційна	маркетингова	виробнича	науково-технічна	логістична	ресурсна
	Економічна	+	+/-	+	+	+/-	+	+	+	+	+
	Фінансова	+	+/-	+	+	-	+	+	+/-	+	+
	Соціальна	+	-	+	+	-	+	-	-	-	+/-
	Інформаційна	+	+/-	+/-	+/-	+	+	-	+	-	+/-
	Організаційно-управлінська	+	+/-	+	+	-	+	+	+/-	+/-	+/-
	Виробничо-технологічна	+	+	+	+	+/-	+	+	+	+/-	+
	Збуту	+	+/-	+	+	-	+	+	+	+	+
	Постачання	+	+/-	+	+	+/-	+	+	+	+/-	+

+ – використовується повністю;
 +/- – частково використовується, або ж використовується за певних умов;
 - – майже не використовується, або ж не використовується взагалі

7.3.1 Антикризове управління при подоланні економічних криз

Економічна криза підприємства – це незапланований і небажаний, обмежений за часом процес, що здатен істотно перешкодити або навіть зробити неможливим функціонування підприємства. Вона уособлює у собі розрив між виробництвом і споживанням товарів, який негативно впливає на фінансовий стан підприємства, його збутову та виробничі системи. Можливим наслідком економічної кризи може бути банкрутство. Об'єктом негативного впливу в першу чергу є фінансовий стан підприємства. Одним із різновидів економічної кризи є фінансова. Але перше поняття є ширшим і охоплює усі або ж декілька сфер діяльності організації, а також напряду пов'язане із її стратегією. Економічна криза, як і будь-яка інша, може мати абсолютно різні наслідки та сфери ураження, адже кризова ситуація є унікальною для кожного підприємства. Саме доцільно виокремити загальні рекомендації для організацій, що зіткнулися із кризою, в частині використання в антикризовому управлінні антикризового потенціалу для її подолання.

Також варто зазначити, що антикризовий потенціал – це сукупність потенційних можливостей суб'єкта господарювання, які формуються в процесі антикризового управління шляхом трансформації, оптимізації та адаптації складових його наявного потенціалу відповідно до діючого виду кризи для формування дієвого механізму її подолання, або протистояння потенційно можливим кризовим явищам.

Економічна криза виникає унаслідок сукупності неефективного управління підприємством, неефективної збутової політики та роботи маркетингового відділу, за рахунок порушення комунікаційних, виробничих, процесів постачання та нестачі трудових ресурсів, що обґрунтовується впливом негативних факторів, що надходять як і з зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. А це означає, що наповнення антикризового потенціалу в такому випадку має містити фінансову,

трудова, організаційно-управлінська, інформаційна, маркетингова, виробнича, логістична та ресурсна складові.

Адже ефективне управління ним саме у такому складі зможе подолати економічну кризу на підприємстві за рахунок того, що враховує всі зони її ураження. Фінансова складова відповідає за оптимізацію фінансових потоків, скорочення витрат та покриття як і кредиторської, так і дебіторської заборгованостей, поточний аналіз фінансової звітності. Використання трудової складової дозволить оптимізувати трудові ресурси, створити оперативні кризові групи, відібрати кращі трудові кадри для вирішення кризових ситуацій. Організаційно-управлінська складова необхідна для прийняття рішень та вибору антикризової стратегії, перерозподілу обов'язків вищої керівної ланки підприємства та для розробки і впровадження антикризового плану дій. Інформаційна складова відповідає за швидке отримання актуальної та достовірної інформації на основі якої можна приймати ефективні рішення для подолання кризи. Маркетингова – за дослідження та аналіз поточної позиції підприємства на ринку. Виробнича складова необхідна для налагодження виробничих процесів, скорочення обсягів виробництва або ж, навпаки, для їхнього збільшення, оптимізацію. Використання логістичної складової характеризується аналізом процесів постачання, виявленням слабких місць та прогалин у логістичних процесах, їхнім усунення. Ресурсна складова відповідає за аналіз усіх наявних та визначення необхідних ресурсів для виходу із кризового стану.

Якщо під час антикризового управління було визначено, що пріоритетним напрямом подолання кризи на підприємстві є необхідність впровадження інновацій, використання нових методів виробництва, технологій, засобів комунікації, то до вище вказаних складових антикризового потенціалу можуть додаватись ще й інноваційна, науково-технічна та інвестиційна.

7.3.2 Антикризове управління при подоланні фінансових криз

Фінансові види криз характеризуються падінням граничної ефективності капіталу, показників ділової активності підприємства, зниженням рентабельності й обсягів прибутку, відсутністю раціоналізаторських пропозицій, інновацій та нових капіталовкладень, нераціональним використанням трудових ресурсів, недостатнім рівнем кваліфікації. У свою чергу це може викликати погіршення фінансового стану підприємства, появу збитковості, скорочення штату працівників та робітників, появу внутрішніх конфліктів, збої у виробництві, збитки, відсутність оновлення технологій, вихід із ладу обладнання, погіршення психологічного клімату у колективі та інше.

Отже, для подолання криз такого типу до складу антикризового потенціалу необхідно включити фінансову, трудову, організаційно-управлінську, інформаційну, маркетингову, логістичну, виробничу та ресурсну складові. Оскільки фінансові кризи часто виникають під впливом економічних криз, наповнення антикризового потенціалу у першому та другому випадку є схожим. Основною відмінністю фінансової кризи від економічної є те, що у першій не може використовуватися інвестиційна складова антикризового потенціалу. Саме під час фінансової кризи підприємство не в змозі виділити кошти на будь-яке інвестування. Фінансова складова буде використовуватись для оптимізації фінансових потоків, структури капіталу та оборотних коштів, скорочення витрат, відновлення фінансової стійкості підприємства та його платоспроможності, а також постійний аналіз фінансового стану підприємства. Трудова – ліквідація зайвих робочих місць, аналіз показників плінності кадрів та підвищення рівня соціальної відповідальності. Організаційно-управлінська – аналіз стратегії підприємства, вирішення внутрішньовиробничих конфліктів, зміна організаційної структури, прийняття антикризових управлінських рішень, стабілізація соціально-психологічного клімату на

підприємстві. Інформаційна – налагодження комунікаційних процесів, перевірка достовірності вхідної інформації на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Маркетингова – збільшення кількості закордонних контрагентів, пошуки альтернативної відносно дешевшої та ефективнішої реклами та нових каналів збуту. Виробнича – зменшення обсягів браку виробництва, оптимізація виробничих процесів, переорієнтація виробництва. Логістична – налагодження процесів постачання та сировинно-матеріального забезпечення. Ресурсна – тісно пов'язана із рішеннями, за які відповідає фінансова складова, відповідно до них відбувається перерозподіл ресурсів підприємства.

Також за необхідності можуть бути використані інноваційна та науково-технічна складові. Вони потрібні, якщо антикризовий план дій передбачає впровадження інновацій, закуп патентів чи ліцензій для нових технологій, що, в свою чергу, може збільшити прибутки підприємства та вирішити питання фінансової кризи.

7.3.3 Антикризове управління при подоланні соціальних криз

Соціальні кризи можуть бути пов'язані із неякісним управлінням та порушенням здорового психологічного клімату у колективі, міжособистісними конфліктами різного характеру, крадіжками. Основним акцентом у використанні антикризового потенціалу в такому випадку є взаємодія із людським фактором. Для подолання соціальної кризи необхідно застосовувати такі його складові: фінансова, трудова, організаційно-управлінська, інформаційна. Їхнє ефективне використання передбачає стабілізацію соціально-психологічного клімату на підприємстві та забезпечення підвищення мотивації працівників. Найбільше серед них впливає організаційно-управлінська складова, що використовується для аналізу трудових ресурсів, що також передбачає анкетування співробітників щодо умов праці, підвищення кваліфікації працівників, використання матеріальних та нематеріальних заохочень. Фінансова –

оптимізація фінансових потоків та виділення коштів на стабілізування соціальної кризи у вигляді витрат на навчання працівників, соціальну допомогу та інших соціальних виплат. Трудова – скорочення кадрів, що порушують дисципліну, здійснюють крадіжки, створюють нездорову соціально-психологічну атмосферу у колективі. Інформаційна – забезпечення налагодженої системи комунікації на усіх рівнях організаційної структури, побудова комунікаційної структури, що забезпечить тісний та прозорий зв'язок працівників із менеджерами та швидке виявлення їхніх проблем та потреб.

Якщо соціальна криза спровокована умовами праці та виробничими процесами, які не влаштовують працівників, то до вище вказаних додаються виробнича та ресурсна складові. Перша передбачає оцінку виробничого стану, аналіз виробничого процесу відповідно до робочого дня працівників, їхніх можливостей, скорочення виробничого процесу. Ресурсна – оцінка та аналіз наявних ресурсів підприємства для подальшої оптимізації виробничих та трудових процесів.

7.3.4 Антикризове управління при подоланні інформаційних криз

Інформаційні кризи на підприємстві можуть виникнути унаслідок нестачі або отримання недостовірної інформації, що необхідна для успішного функціонування підприємства. Зона впливу таких криз може розповсюджуватись, як і на все підприємство, так і на конкретну сферу його діяльності. Для їхнього подолання основними є такі складові антикризового потенціалу: фінансова, інноваційна, інвестиційна, інформаційна, науково-технічна. Але варто зазначити, що його наповнення може змінюватися залежно від сфери виникнення інформаційної кризи та її зони впливу. Таким чином фінансова складова застосовується для аналізу та перевірки фінансової звітності, ліквідації невідповідностей та виділення коштів на розвиток інформаційної системи підприємства. Інноваційна – пошук інноваційних підходів для забезпечення швидкої обробки

інформації та її пошуку. Інвестиційна – інвестиції у розробку технічно-інформаційного забезпечення. Науково-технічна – використання науково-технічного підходу, створення технічних баз для фільтрування і перевірки інформації, налагодження комунікаційних процесів за рахунок технічного забезпечення. Також такий вид кризи при її загостренні передбачає формування кризис-групи, що в змозі вирішити проблеми, які стосуються інформаційних та комунікаційних проблем на підприємстві. Вона формується на основі трудової та організаційно-управлінської складової. Також можливе використання виробничої та ресурсної складової, що передбачають скорочення обсягів виробництва та перерозподіл ресурсів до появи достовірної інформації, що забезпечить безперервність цього процесу.

7.3.5 Антикризове управління при подоланні криз організаційно-управлінського характеру

Кризис організаційно-управлінського характеру – це кризи, що виникають унаслідок організаційних та управлінських помилок, в тому числі і стратегічних, порушення законів розвитку організації, професійних суперечок між працівниками, робітниками, керівництвом. Для подолання таких криз у складі антикризового потенціалу мають бути задіяні фінансова, трудова, організаційно-управлінська, інформаційна та маркетингова складові, якісне управління якими передбачає реорганізацію організаційної структури підприємства, оптимізацію фінансових та трудових ресурсів, різні організаційні та стратегічні зміни, що сприяють подоланню кризи. Фінансова складова в такому випадку використовується для аналізу фінансового стану підприємства та витрат на організаційно-управлінський апарат, їхню оптимізацію. Трудова – для ліквідації невідповідності чисельності та кваліфікації працівників відповідно до організаційної структури. Використання організаційно-управлінської складової передбачає аналіз організаційної структури та методів управління, реорганіза-

цію структури управління, зміну стратегії та критеріїв відбору персоналу організаційно-управлінської ланки, скорочення керівних посад. Інформаційна – за якісну комунікацію та достовірність інформації про негативний вплив організаційно-управлінської ланки на діяльність підприємства. Маркетингова – дослідження організаційно-управлінських тенденцій за межами підприємства, а також забезпечення інвестиційної привабливості організації.

Також необхідно виконати детальний аналіз виробничої, логістичної та ресурсної складової, які під негативним впливом організаційно-управлінської кризи можуть потребувати оптимізації, а в умовах загострення кризи і реорганізації процесів та перерозподілу виробничих, трудових та інших наявних ресурсів, що відбувається вже після реорганізації організаційної структури підприємства.

Для вирішення криз такого типу можуть використовуватись інноваційна та науково-технічна складові, які необхідні для створення нової системи комунікації, контролю виробництва, застосування нових технологій в управлінні і тощо.

7.3.6 Антикризове управління при подоланні виробничо-технологічних криз

Виробничо-технологічні кризи можуть виникати унаслідок високих витрат на обслуговування застарілого обладнання, надмірні витрати та втрати сировини, матеріалів та енергії при використанні застарілих технологій і обладнання з високим зносом. Також причинами їхнього виникнення може бути застосування неякісного обладнання та сировини, технічні несправності різного виду. Для вирішення проблем цього типу доцільно використовувати такі складові антикризового потенціалу: фінансова, інноваційна, трудова, організаційно-управлінська, інформаційна, маркетингова, виробнича, науково-технічна, логістична та ресурсна. Також у окремих випадках може використовуватись інвестиційна складова. Вона потрібна тоді, коли на підприємстві є неможливим використання

інноваційної та науково-технічної складової. В такому випадку необхідно інвестувати кошти у розробку необхідних технологій, що спроможні вивести організацію із кризового стану.

Фінансова складова під час виробничо-технологічної кризи використовується для скорочення витрат на поточне виробництво, зниження собівартості продуктів виробництва, перерозподіл фінансових витрат. Інноваційна відповідає за впровадження інновацій та інноваційних підходів до вирішення проблем виробництва та застосування технологій. Трудова – передбачає скорочення трудових ресурсів, які більше не можуть бути задіяними у виробничо-технологічних процесах. Організаційно-управлінська відповідає за прийняття рішень, створення ефективного антикризового плану дій та можливу переорієнтацію виробництва. Інформаційна використовує отримання достовірної та актуальної інформації про сучасні тенденції та технології у виробництві. Маркетингова відповідає за аналіз попиту та пропозиції на ринку, пошук нових каналів збуту. Виробнича – за підтримку функціонування виробничих потужностей, зняття з виробництва неконкурентоспроможної продукції, виробничо-технологічну реструктуризацію. Науково-технічна складова використовується для пошуку можливості використання нових технологій, обладнання, матеріалів, що покращить виробничий процес. Логістична – потребує реорганізації у ситуації, коли процеси виробництва продукції порушені через невчасне постачання сировини. Ресурсна відповідає за аналіз та перерозподіл наявних виробничих ресурсів підприємства.

7.3.7 Антикризове управління при подоланні криз збуту

Криза збуту охоплює підсистему реалізації продукції та спричиняє розбалансування механізму збуту готової продукції. Це може бути спричинено зміною смаків та платоспроможності споживачів, різким зменшенням попиту на ринку, втратою довіри, хибно підібраною маркетинговою кампанією,

поганою репутацією. Для подолання кризових ситуацій такого типу можна застосовувати такі складові антикризового потенціалу: фінансова, трудова, організаційно-управлінська, інформаційна, маркетингова, виробнича, логістична та ресурсна. Основне завдання антикризового управління під час кризи збуту – сформувати позитивну думку споживачів про підприємство та відновити його конкурентоспроможність на ринку, що в свою чергу, зможе покращити роботу збутової системи. Фінансова складова використовується для скорочення витрат та зниження собівартості продукту. Трудова – для скорочення робочих місць, а також підвищення рівня навчання та підготовки працівників, якщо криза виникла як наслідок невідповідності виготовленої продукції технічним нормам, що регулюються працівниками під час виробничого процесу. Організаційно-управлінська – для реорганізації організаційної структури у випадку, коли необхідно скоротити витрати на управлінський апарат або ж організаційно-управлінська система не є дієвою та провокує порушення процесу збуту. Інформаційна – забезпечення максимуму об'єктивної інформації, що надходить з ринку. Маркетингова складова застосовується для пошуку нових каналів збуту, зміни маркетингової політики, пошуку нових партнерів по бізнесу, аналізу ринку, покращення рекламної діяльності. Логістична – для оптимізації логістичних процесів, що перешкоджають ефективній збутовій діяльності. Ресурсна – для перерозподілу наявних ресурсів та направлення їх у інші виробничі підсистеми. Крім того, також можуть використовуватись інноваційна та науково-технічна складові, що відповідатимуть за адаптацію до потреб споживачів та сучасних, перспективних тенденцій ринку.

7.3.8 Антикризове управління при подоланні криз постачання

Кризи постачання, на нашу думку, переважно взаємодіють із логістичною та виробничою складовою антикризового потенціалу, адже основними проблемами цього типу є відсут-

ність належної організації постачання необхідних ресурсів, що в свою чергу, призводить до матеріальних втрат, неспроможності виробляти необхідний обсяг продукції вчасно. А це означає, що основна мета управління антикризовим потенціалом у цьому випадку – це мінімізувати втрати від хибно організованого логістичного процесу та налагодити його.

Для подолання криз такого типу необхідно використовувати фінансову, трудову, організаційно-управлінську, інформаційну, маркетингову, виробничу, логістичну та ресурсну складові. Управління антикризовим потенціалом у такому випадку буде містити: пошук нових постачальників, перевірку обсягів виробництва відповідно до можливостей зберігання та перерозподілу виробничих запасів, готової продукції та сировини на складах, аналіз усіх логістичних процесів на підприємстві та за його межами.

Фінансова складова відповідає за аналіз фінансової звітності, повторний розгляд умов оплати контрактів із постачальниками, скорочення витрат на постачання. Трудова – за скорочення чисельності працівників відповідно до скорочення масштабів постачання. Організаційно-управлінська – за організацію безперервного процесу виробництва, шляхом пошуку та затвердження альтернативи продуктам постачання. Інформаційна – забезпечення чіткого та якісного надходження інформації на різних рівнях організаційної структури. Маркетингова – пошук нових постачальників, дослідження ринку сировини і матеріалів, необхідних для виробництва. Виробнича – за скорочення обсягів виробництва відповідно до скорочення масштабів постачання, а також за пошук альтернатив існуючим процесам виробництва. Логістична – налагодження процесів транспортування, реорганізація логістичних маршрутів, скорочення логістичного ланцюжка. Ресурсна – аналіз наявних та необхідних ресурсів, аналіз доцільності альтернативи необхідній сировині та матеріалам.

Крім того, підприємство може використовувати і такі складові, як інноваційна та науково-технічна, що необхідні за потреби використання нових технологій, які вирішать проблему постачання, а також інвестиційна – у тому випадку, коли підприємству необхідно інвестувати кошти у проект, який вирішить завдання, що необхідно виконати для успішного подолання кризи.

7.4 Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за станом, за масштабом, за причинами

Кожна криза має свої особливості та фактори впливу, які необхідно враховувати при розробці антикризового плану. У такому випадку необхідно дотримуватися загальних методів та принципів антикризового управління, що і визначає подальший напрямок наших досліджень.

Розглянемо, яким чином впливають інші види криз на антикризове управління, що виникають на підприємстві, за такими класифікаційними ознаками: за станом (відкриті, очевидні, приховані), за масштабом (загальні, локальні), за причинами (стратегічні, тактичні).

Відкрита криза характеризується тим, що про її існування вже відомо на підприємстві, вона є діючою, проблеми, які спровоковані нею, потребують швидкого та ефективного вирішення в найшвидші терміни. Наповнення антикризового потенціалу в такому випадку повністю залежить від сфери виникнення кризи.

Очевидні кризи – це кризи, що можна передбачити. За умови ефективної антикризової діяльності їх можна уникнути. Використання та формування антикризового потенціалу в такому випадку також відбувається залежно від сфери виникнення потенційної кризи. Але її подолання не передбачає радикальних мір, а базується на використанні превентивних антикризових заходів.

Приховані кризи характеризуються зниженням загальної ефективності роботи підприємства. Для того, щоб запобігти їхній трансформації в очевидні чи відкриті необхідно проводити постійний аналіз та діагностику фінансового стану організації, факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, систематично робити перевірку всіх типів звітності, налагодженості каналів комунікації, виробничих потоків, відслідковувати слабкі сторони діяльності організації та швидко їх ліквідувати.

Загальні кризи характеризуються розповсюдженням кризи на підприємство повністю та передбачають використання антикризового потенціалу повною мірою із наповненням відповідним до виду кризи за сферою виникнення. Антикризове управління у такому випадку передбачає зосередження над основними функціями підприємства, які можуть забезпечити швидкий вихід із кризового стану.

Локальні кризи на підприємстві охоплюють одну або декілька зон впливу, один чи декілька відділів. Радіус управління антикризовим потенціалом розширюється пропорційно до масштабів охоплення кризи.

Стратегічні кризи можуть виникати у конкретній сфері діяльності підприємства. Причиною цьому є помилкові стратегічні рішення. Управління антикризовим потенціалом в такому випадку потребує, крім подолання кризи відповідно до сфери виникнення та стабілізації поточної ситуації, ще й зміни стратегії та планів на довгостроковий період функціонування підприємства.

Тактичні – кризи, що утворюються внаслідок помилкових поточних рішень чи проблем. Антикризовий потенціал використовується відповідно до умов сфери виникнення. Після виходу із кризового стану такого типу відбувається аналіз джерел, чинників та факторів, що її спричинили, та створюється план превентивних дій, дотримуючись якого можна запобігти повтору такої кризи.

ТЕСТИ



1. Предметом антикризового управління діяльністю підприємства є:

- а) певне коло осіб, що реалізує такі завдання антикризового управління: своєчасне виявлення слабких ознак появи кризи і відповідне оперативне реагування; інтенсивне використання усіх можливих засобів управління; впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими збитками;
- б) кризові явища у розвитку підприємства, процес їх подолання та подальше попередження;
- в) дослідження можливих і реальних причин кризи, чинників, що її спричиняють, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства;
- г) усе назване.

2. Об'єктом антикризового управління є:

- а) кризові явища у розвитку підприємства, процес їх подолання та подальше попередження;
- б) дослідження можливих і реальних причин кризи, чинників, що її спричиняють, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства;
- в) певне коло осіб, що реалізує такі завдання антикризового управління: своєчасне виявлення слабких ознак появи кризи і відповідне оперативне реагування; інтенсивне використання усіх можливих засобів управління; впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими збитками;
- г) усе назване.

3. Суб'єктами антикризового управління є:

- а) дослідження можливих і реальних причин кризи, чинників, що її спричиняють, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства;
- б) певне коло осіб, що реалізує такі завдання антикризового управління: своєчасне виявлення слабких ознак появи

кризи і відповідне оперативне реагування; інтенсивне використання усіх можливих засобів управління; впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими збитками;

- в) кризові явища у розвитку підприємства, процес їх подолання та подальше попередження;
- г) усе назване.

4. До завдань антикризового управління відносяться:

- а) своєчасне виявлення слабких ознак появи кризи і відповідне оперативне реагування;
- б) інтенсивне використання усіх можливих засобів управління;
- в) впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими збитками;
- г) усе назване.

5. До принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, відносяться:

- а) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
- б) терміновість реагування на різні кризові явища;
- в) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;
- г) повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи;
- г) усе назване.

6. До основних функцій антикризового управління підприємством відносяться:

- а) планування, організація, мотивація, контроль;
- б) аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цільовизначення та облік;
- в) прийняття управлінських рішень, комунікативна та координуюча;
- г) усі названі.

7. До специфічних функцій антикризового управління підприємством відносяться:

- а) прийняття управлінських рішень, комунікативна та координуюча;

- б) аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цілевизначення та облік;
 - в) планування, організація, мотивація, контроль;
 - г) усі названі.
- 8. До зв'язуючих функцій антикризового управління підприємством відносяться:**
- а) прийняття управлінських рішень, комунікативна та координуюча;
 - б) планування, організація, мотивація, контроль;
 - в) аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цілевизначення та облік;
 - г) усі названі.
- 9. Що з переліченого відноситься до контрольних етапів процесу реалізації антикризового управління підприємством?**
- а) діагностика наявності кризи;
 - б) визначення ймовірності настання кризи, вищої за рівень, припустимий менеджментом або власником;
 - в) оцінка ефективності заходів антикризової стратегії підприємства;
 - г) усе назване.
- 10. До ефективних заходів антикризового управління відносяться:**
- а) оптимізація статей витрат підприємства та скорочення їх обсягу;
 - б) оптимізація податкового навантаження;
 - в) ефективна кадрова політика;
 - г) ефективна маркетингова стратегія та використання її потенціалу;
 - г) впровадження ефективної системи управління підприємством в цілому;
 - д) оптимізація системи планування;
 - е) оптимізація бюджетування;
 - є) підвищення якості інформації;
 - ж) усе назване.

11. Якими аспектами характеризуються фінансові види криз?

- а) падінням граничної ефективності капіталу;
- б) падінням показників ділової активності підприємства;
- в) зниженням рентабельності й обсягів прибутку;
- г) відсутністю раціоналізаторських пропозицій, інновацій та нових капіталовкладень;
- г) нераціональним використанням трудових ресурсів;
- д) недостатнім рівнем кваліфікації трудових ресурсів;
- е) усіма названими.

12. Які складові використовуються в антикризовому управлінні при подоланні криз відповідно до їхнього виду за сферою виникнення?

- а) економічні;
- б) фінансові;
- в) соціальні;
- г) виробничо-технологічні;
- д) інформаційні;
- е) збуту та постачання;
- г) організаційно-управлінські; е) усі названі.

13. Кризи організаційно-управлінського характеру:

- а) це криза, яка уособлює у собі розрив між виробництвом і споживанням товарів, який негативно впливає на фінансовий стан підприємства, його збутову та виробничі системи;
- б) кризи, які можуть виникнути на підприємстві унаслідок нестачі або отримання недостовірної інформації, що необхідна для успішного функціонування підприємства;
- в) кризи, що виникають унаслідок організаційних та управлінських помилок, в тому числі і стратегічних, порушення законів розвитку організації, професійних суперечок між працівниками, робітниками, керівництвом.

14. Інформаційні кризи:

- а) це кризи, які можуть виникнути на підприємстві унаслідок нестачі або отримання недостовірної інформації, що необхідна для успішного функціонування підприємства;
- б) кризи, що виникають унаслідок організаційних та управлінських помилок, в тому числі і стратегічних, порушення

законів розвитку організації, професійних суперечок між працівниками, робітниками, керівництвом;

- в) криза, яка уособлює у собі розрив між виробництвом і споживанням товарів, який негативно впливає на фінансовий стан підприємства, його збутову та виробничі системи.

15. Економічна криза підприємства:

- а) це незапланований і небажаний, обмежений за часом процес, що здатен істотно перешкодити або навіть зробити неможливим функціонування підприємства, уособлює у собі розрив між виробництвом і споживанням товарів, який негативно впливає на фінансовий стан підприємства;
- б) кризи, які можуть виникнути на підприємстві унаслідок нестачі або отримання недостовірної інформації, що необхідна для успішного функціонування підприємства;
- в) кризи, що виникають унаслідок організаційних та управлінських помилок, в тому числі і стратегічних, порушення законів розвитку організації, професійних суперечок між працівниками, робітниками, керівництвом.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Визначити відповідність понять предмету, об'єкту, суб'єктів та мети антикризового управління підприємством їх характеристики

№ з/п	Поняття	Характеристика
1	2	3
1__	Предмет	Певне коло осіб, що реалізує його такі завдання: своєчасне виявлення слабких ознак появи кризи і відповідне оперативне реагування; інтенсивне використання усіх можливих засобів управління; впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими збитками

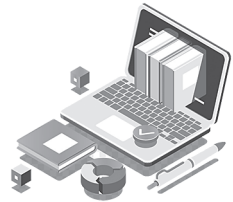
Кінець

1	2	3
2__	Об'єкт	Дослідження можливих і реальних причин кризи, чинників, що її спричиняють, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства
3__	Суб'єкти	Забезпечення запланованих чи випадкових гарних результатів за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями
4__	Мета	Кризові явища у розвитку підприємства, процес їх подолання та подальше попередження

Завдання 2. Визначити відповідність основних функцій антикризового управління підприємством їх характеристиці

№ з/п	Функції	Характеристика функцій
1__	Планування	Формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів
2__	Організація	Система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи
3__	Мотивація	Прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів
4__	Контроль	Це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття управлінських рішень з урахуванням поточної ситуації

Питання для самоконтролю



1. У чому полягає сутність антикризового управління підприємством?
2. Назвіть антикризового управління підприємством.
3. Охарактеризуйте функції антикризового управління підприємством.
4. Назвіть етапи реалізації ефективного рішення з антикризового управління підприємством.
5. Які особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за сферою виникнення?
6. Які складові антикризового управління при подоланні економічних криз?
7. Які складові антикризового управління при подоланні фінансових криз?
8. Назвіть складові антикризового управління при подоланні соціальних криз.
9. Охарактеризуйте складові антикризового управління при подоланні інформаційних криз.
10. Які складові антикризового управління при подоланні криз організаційно-управлінського характеру?
11. Які складові антикризового управління при подоланні виробничо-технологічних криз?
12. Охарактеризуйте складові антикризового управління при подоланні криз збуту.
13. Назвіть складові антикризового управління при подоланні криз постачання.
14. Які особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за станом, за масштабом, за причинами?

Теми рефератів

1. Специфіка системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємством.
2. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством.

3. Антикризова програма підприємства і формування системи антикризового управління.

Питання для самостійного вивчення

1. Методи (заходи) антикризового управління.
2. Характеристика специфічних та зв'язуючих функцій антикризового управління підприємством.
3. Контроль як функція антикризового управління.

Інформаційні джерела

1. Банера Н. П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2016. №10. С. 266–269.
2. Денисюк О. Г., Дерев'янка О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1(71). С. 80–90.
3. Дмитрієв І. А., Близнюк А. О., Онісіфорова В. Ю. Управління економічною безпекою автотранспортного підприємства: монографія. Харків, 2014. 216 с.
4. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.
5. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
6. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 208–211.
7. Мирошніченко Ю. В., Вдовіченко А. С. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. Харків, 2020. №25. С. 119–132. DOI: <http://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.24.0.119>.

8. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114–120.
9. Овсак О. П., Іващенко О. В. Теоретико-методичні аспекти діагностики кризи збуту підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: збірник наукових праць*. К.: НАУ, 2011. Вип. 29. 330 с.
10. Онісіфорова В. Ю., Болотова Т. М. (2020). Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. С. 119–127. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/218738> (дата звернення: 19.08.2021).
11. Погріщук Г. Б., Присяжнюк С. В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 463–469.
12. Тюріна Н. М., Шатайло О. А. Антикризовий потенціал: сутнісні характеристики та структуризація. *БізнесІнформ*. 2018. № 5. С. 434–439.
13. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 186–192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_24 (дата звернення: 23.08.2021).
14. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2(88). С. 98–105. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-98-105](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-98-105).
15. Шестопалова О. В. Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 119–122.

Тема 8

ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

8.1	Поняття надзвичайних ситуацій
8.2	Класифікація надзвичайних ситуацій
8.3	Критерії визначення рівня надзвичайної ситуації
8.4	Причини та наслідки виникнення надзвичайних ситуацій
8.5	Етапи розвитку надзвичайної ситуації та відповідні заходи цивільного захисту

8.1 Поняття надзвичайних ситуацій

Надзвичайна ситуація (НС) – це подія, яка має негативний вплив на функціонування сервісу або системи, вимагає значних зусиль для відновлення початкового рівня продуктивності. Тобто, надзвичайна ситуація набагато серйозніша, ніж інцидент. Надзвичайна ситуація – це стан на певній території або акваторії, що склалася в результаті аварії, небезпечного природного явища, катастрофи, стихійного чи іншого лиха, які можуть призвести до людських жертв, нанести шкоду здоров'ю людей або навколишньому середовищу, значні матеріальні втрати.

У концепції управління безперервністю бізнесу (КУББ), зокрема, в міжнародних стандартах в даній галузі та найбільш відомих практиках це питання розглядають в такому контексті: криза – це ненормальна ситуація, яка загрожує операціям, персоналу, клієнтам та репутації підприємства; надзвичайна ситуація – загальний термін з різними інтерпретаціями в залежності від регіону. У США він означає широкомасштабну

катастрофу, що вимагає федеральної підтримки і запуску фінансування Федеральної агенції управління надзвичайними ситуаціями. В інших країнах вважається еквівалентним за змістом серйозним інцидентам; громадянська надзвичайна ситуація – подія або ситуація, яка може нанести серйозних збитків людському добробуту, навколишньому середовищу в будь-якому місці чи порушити безпеку цього місця; катастрофа – фізична подія, що перериває бізнес-процеси достатньо, щоб загрожувати життєздатності організації.

Надзвичайною ситуацією (НС) у законодавстві України (за Державним класифікатором надзвичайних ситуацій ДК 019:2010) вважається порушення нормальних умов життя і діяльності людей на об'єкті або території, спричинене аварією, катастрофою, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, великою пожежею, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських і матеріальних втрат.

З фізичної точки зору, надзвичайна ситуація відповідає виникненню в системі Людина–Машина–Середовище некерованих потоків речовини, енергії та інформації надмірної інтенсивності.

Ознаками надзвичайної ситуації (не обов'язково усіма одночасно) є:

- наявність або загроза загибелі людей чи значне погіршення умов їх життєдіяльності;
- заподіяння великих матеріальних збитків;
- істотне погіршення стану навколишнього природного середовища.

Виникненню надзвичайної ситуації, як правило, передують надзвичайна подія. Надзвичайною подією називають зональну подію природного, техногенного чи воєнного характеру, яка полягає у різкому відхиленні від норми процесів та явищ, що відбуваються, і створює значний негативний вплив на життя та здоров'я великих груп людей, на стан об'єктів господарювання, соціальну сферу і природне середовище.

Надзвичайна подія розгортається у надзвичайну ситуацію при сприянні надзвичайних умов, які складаються як наслідок дії одного або кількох одночасно діючих факторів (особливостей місцевості, метеорологічних умов, антропогенної діяльності тощо), що посилюють прояв небезпек, викликаних надзвичайною подією.

Надзвичайна ситуація є наслідком прояву сукупності виняткових обставин, що склалися у відповідній зоні прояву небезпек (на теренах держави, у регіоні, у місті, на об'єкті господарювання) внаслідок події природного, техногенного чи воєнного характеру та під впливом надзвичайних умов.

8.2 Класифікація надзвичайних ситуацій

Існують різноманітні підходи до класифікації надзвичайних ситуацій. Національний класифікатор ДК 019:2010 надзвичайні ситуації поділяє на 4 класи (за джерелом їх походження: природного, техногенного, соціального та воєнного характеру) і на 4 рівні (за масштабом їхнього прояву: загальнодержавні, регіональні, місцеві та об'єктові).

Відповідно до причин походження подій, що можуть зумовити виникнення НС на території України, розрізняють надзвичайні ситуації:

- 1) природного характеру – небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні, морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміна стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження сільськогосподарських рослин хворобами чи шкідниками, зміна стану водних ресурсів і біосфери тощо;
- 2) техногенного характеру – транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидом (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд і будівель, аварії на інженерних мережах і споруд-

дах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, дамбах тощо;

- 3) соціального характеру – пов'язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного спрямування: вчинення або реальна загроза вчинення терористичного акту (збройний напад, захоплення і утримання важливих об'єктів, ядерних установок і матеріалів, систем зв'язку і телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного або морського судна), викрадення (спроба викрадення) чи знищення суден, захоплення заручників, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо;
- 4) воєнного характеру – пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження, під час яких виникають вторинні чинники ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектростанцій, складів і сховищ радіоактивних та токсичних речовин та відходів, нафтопродуктів, вибухівки, транспортних та інженерних комунікацій тощо.

У національному класифікаторі надзвичайних ситуацій відсутня деталізація НС воєнного характеру (немає їх поділу на підкласи та групи). Очевидно, несуттєво, яким способом будуть убивати людей, та й спрогнозувати ці способи важко. Кількість сучасних систем зброї безперервно зростає, вдосконалюється їх якість. Нині людство вступило в епоху високотехнічних війн (війн шостої генерації), в яких використовується високоточна зброя, що заснована на нових технічних принципах.

Подальша класифікація як природних, так і техногенних надзвичайних ситуацій може бути проведена за такими ознаками: загальна причина виникнення, вид прояву, сфера, наслідки, терміни та масштаб прояву.

Зростання масштабів господарської діяльності і кількості великих промислових комплексів, концентрація на них агрегатів і установок великої і надвеликої потужності, викорис-

тання у виробництві потенційно небезпечних речовин у великих кількостях – все це збільшує вірогідність виникнення техногенних аварій. Надзвичайні ситуації техногенного походження містять у собі загрозу для людини, економіки і природного середовища або здатні створити її внаслідок ймовірного вибуху, пожежі, затоплення або забруднення (зараження) навколишнього середовища.

Надзвичайні ситуації виникають, як правило, на потенційно техногенно небезпечних виробництвах. До них належать насамперед хімічно небезпечні об'єкти, радіаційно небезпечні об'єкти, вибухо- та пожежонебезпечні об'єкти, а також гідродинамічно небезпечні об'єкти. В останні роки значно зросла також небезпека від аварій і катастроф на транспорті.

Надзвичайні ситуації техногенного характеру прийнято класифікувати за такими основними ознаками:

- за масштабами наслідків (об'єктового, місцевого, регіонального і загальнодержавного рівнів);
- за галузевою ознакою (у сільському господарстві; у лісовому господарстві; на заповідній території (об'єкти особливої природоохоронної значення); у водоймах; на матеріальних об'єктах – об'єктах інфраструктури, промисловості, транспорту, житлово-комунального господарства та населення (персонал підприємств та установ, мешканці житлових будинків, пасажери транспортних засобів тощо).

Аварії техногенного характеру класифікуються також з урахуванням критеріїв розміру заподіяних чи очікуваних економічних збитків.

8.3 Критерії визначення рівня надзвичайної ситуації

Залежно від територіального поширення обсягів заподіяних або очікуваних економічних збитків кількість людей, які загинули, за кваліфікаційними ознаками визначають чотири

рівні НС: загальнодержавний, регіональний, місцевий та об'єктовий.

Для визначення рівня надзвичайної ситуації встановлюються такі критерії:

- територіальне поширення та обсяги матеріальних і технічних ресурсів, необхідних для ліквідації наслідків надзвичайної ситуації;
- кількість осіб, які постраждали або життєдіяльність яких була порушена внаслідок НС;
- розмір заподіяних (очікуваних) збитків.

Критеріями надзвичайної ситуації загальнодержавного рівня є такі ознаки:

- поширення НС на територію інших держав або на територію двох чи більше областей, а також необхідність залучення для її ліквідації матеріальних і технічних ресурсів в обсягах, що перевищують можливості окремої області (але не менше, ніж 1% від обсягу видатків від повідних місцевих бюджетів);
- наявність загиблих – більше 10 осіб, постраждалих – понад 300 осіб, порушились нормальні умови життєдіяльності – у більш ніж 50000 осіб;
- збитки від НС перевищили 150 тис. мінімальних розмірів заробітної плати.

Критеріями надзвичайної ситуації регіонального рівня є такі ознаки:

- поширення НС на територію двох чи більше адміністративних районів, а також необхідність залучення для її ліквідації матеріальних і технічних ресурсів в обсягах, що перевищують можливості окремого району (але не менше, ніж 1% від обсягу видатків відповідних місцевих бюджетів);
- наявність загиблих – від 3 до 5 осіб, постраждалих – від 50 до 100 осіб, чисельність осіб, у яких зафіксовано порушення нормальних умов життєдіяльності – від 1000 до 10000;

- збитки від НС перевищили 15 тис. мінімальних розмірів заробітної плати.

Критеріями надзвичайної ситуації місцевого рівня є такі ознаки:

- вихід НС за межі території потенційно небезпечного об'єкта, загроза довкіллю, сусіднім населеним пунктам, а також необхідність залучення для її ліквідації матеріальних і технічних ресурсів в обсягах, що перевищують власні можливості об'єкта;
- наявність загиблих – 1...2 особи, постраждалих – від 20 до 50 осіб, чисельність осіб, у яких зафіксовано порушення нормальних умов життєдіяльності – від 100 до 1000;
- збитки від НС перевищили 2 тис. мінімальних розмірів заробітної плати.

Надзвичайною ситуацією об'єктового рівня визнається ситуація, яка не підпадає під перелічені вище критерії.

8.4 Причини та наслідки виникнення надзвичайних ситуацій

Чинники, які призводять до надзвичайних ситуацій можуть бути:

- прямі – несуть загрозу для людей, навколишнього середовища та економічних об'єктів (удар, вибух тощо);
- непрямі – діють опосередковано (ожеlediця, злива), викликаючи інші небезпечні фактори.

Будь-яка з надзвичайних ситуацій може стати причиною виникнення іншої та викликати небезпечні екологічні наслідки: соціальні, природні, техногенні, небезпечні екологічні наслідки.

Наприклад, землетрус – природна НС – призводить до руйнування споруд, пожеж, що характерно для техногенної надзвичайної ситуації, крім того, під час землетрусу гине багато людей, руйнуються житлові будинки, інфраструктура життєзабезпечення, що викликає соціальну НС.

У сучасних умовах практично будь-яка надзвичайна ситуація є комплексною. Визначення причин та закономірностей розвитку таких надзвичайних ситуацій є складним завданням.

У кожному конкретному випадку надзвичайні ситуації виникають через низку причин, які можна узагальнити. Природні надзвичайні ситуації в більшості є наслідком закономірного розвитку природних метеорологічних, космічних, гідрологічних чи тектонічних процесів. Це урагани, землетруси, обвали, падіння космічних тіл тощо.

Причини виникнення природних надзвичайних ситуацій та небезпечних явищ: закономірні природні процеси, негативний антропогенний вплив на розвиток природних процесів, випадковість у розвитку природних процесів.

Але все частіше причинами природних надзвичайних ситуацій є людська діяльність. Техногенний розвиток досяг такого рівня, що можна штучно викликати великі природні надзвичайні ситуації будь-якого характеру, наприклад, землетруси, цунамі, засухи, епідемії тощо.

Виникнення соціальних надзвичайних ситуацій, насамперед, пов'язують з поширенням ідей, що часто носять антисоціальний та відверто людиноненависницький характер. До соціальних конфліктів також призводять національні, економічні, псевдорелігійні та політичні причини.

Причини виникнення соціальних надзвичайних ситуацій: політичні, економічні, національні, релігійні ідеологічні.

Внаслідок природних та техногенних катастроф теж виникають соціальні НС через порушення у функціонуванні систем життєзабезпечення, величезних матеріальних збитків, значного травматизму населення, психологічних чинників.

Соціальною надзвичайною ситуацією, масштаби проявлення якої останнім часом збільшуються, є тероризм. Тероризм може експлуатувати будь-яку ідею, для формування якої використовує різноманітні расистські, нацистські, спотворені релігійні, національні, економічні, політичні, соціальні погляди,

у т.ч. ідеї національного визволення, соціалізму, комунізму, рівності людей, вищої раси, формування «нового порядку», відвернення планетарної катастрофи, антиглобалізму тощо.

Збільшення кількості підприємств, ускладнення технічних систем та зростання їх потужності, розширення транспортних мереж, урбанізація на тлі недостатньої уваги до питань безпеки закономірно призводять до зростання кількості техногенних надзвичайних ситуацій, аварій та катастроф. Збільшення кількості населення на планеті та його концентрація у промисловорозвинених регіонах створює умови для зростання кількості жертв під час надзвичайних ситуацій техногенного характеру.

Усі причини, через які виникають надзвичайні ситуації техногенного характеру можна розділити на три групи:

- технічні – недосконалість, застарілість конструкцій;
- природні – специфічні метеорологічні, гідрологічні чи тектонічні умови, природні надзвичайні ситуації, випадковості;
- антропогенні («людський фактор») – недотримання правил безпеки, помилки, необережність, халатність.

Причини виникнення техногенних надзвичайних ситуацій: недодержання правил безпеки та необережність, недосконалість у проектуванні, кримінальні елементи та тероризм, воєнні дії, природні явища.

Значимість надзвичайної ситуації визначається можливіми її наслідками. Залежно від умов одна і та ж подія може не мати ознак надзвичайної ситуації та небезпечних наслідків. Наприклад, землетрус, що відбувається у незаселеному регіоні переважно не призводить до загрози життю людей, порушення господарської діяльності і може не призвести до порушення екологічної рівноваги.

Можливі наслідки надзвичайної ситуації є основою для прийняття рішень щодо реагування на надзвичайні ситуації.

Основними видами наслідків є:

- загибель людей;
- захворювання людей;
- травматизм;
- матеріальні збитки населення;
- руйнування житла;
- знищення запасів продовольства;
- руйнування підприємств, систем зв'язку, транспортних магістралей, енерго- та комунальної систем;
- прямі та непрямі матеріальні та економічні збитки підприємств;
- витрати з держаного та регіональних бюджетів;
- радіоактивне забруднення місцевості;
- хімічне забруднення місцевості;
- забруднення води, в першу чергу, питної;
- біологічне зараження, в тому числі хворобами тварин, рослин, карантинними бур'янами та шкідниками;
- знищення сільськогосподарських посівів;
- захворювання чи загибель сільськогосподарських тварин;
- руйнування ґрунтів;
- порушення рівноваги в біоценозах аж до повного їх руйнування.

Для адекватного реагування на надзвичайну ситуацію необхідно оцінити прямі, непрямі та віддалені її наслідки, спрямувати зусилля на зменшення, перш за все, соціально небезпечних наслідків (загибель і захворювання людей), а вже потім на всі інші.

Економічні збитки від надзвичайних ситуацій поділяються на прямі та непрямі.

Прямі збитки – пошкодження та руйнування будівель, доріг, тимчасова зупинка виробничого циклу на підприємствах, що призводить до значних фінансових втрат.

Непрямі збитки можуть бути пов'язані з простоями підприємств, які не знаходяться безпосередньо в зоні надзвичайної ситуації, проте залежать від підприємств чи транспортних магістралей, які розташовані у зоні дії НС. Таким підприємствам

завдаються збитки в зв'язку з недоодержання сировини, комплектуючих, напівфабрикатів та через затримку доставки вантажів тощо. Для виконання умов контрактів це вимагає від підприємства оперативного пошуку інших партнерів.

Соціальні збитки пов'язані з тимчасовим погіршенням забезпечення населення продовольчими та промисловими товарами, погіршенням трудових та житлових умов, стану здоров'я, прямими матеріальними та економічними втратами населення. Більшість соціальних збитків не може бути піддана економічній оцінці.

Попередній прогноз наслідків надзвичайних ситуацій та економічних і соціальних збитків від них потребує аналізу великої кількості чинників (від густоти заселення регіону до виробничих зв'язків підприємств). На основі прогнозу наслідків можна розрахувати економічну ефективність капітальних вкладень, наприклад у будівництво захисних споруд чи проведення інших заходів, направлених на запобігання та зменшення негативних наслідків надзвичайної ситуації.

8.5 Етапи розвитку надзвичайної ситуації та відповідні заходи цивільного захисту

Встановлено, що незалежно від виду надзвичайних ситуацій, «сценарій» їх розгортання однаковий. Кожна техногенна надзвичайна ситуація закономірно проходить п'ять типових етапів (фаз) розвитку.

Перший етап розвитку надзвичайної ситуації – накопичення відхилень (у системи або в процесі) від її (його) нормального стану доти, поки система (процес) не набуде неусталеності. У випадку техногенної надзвичайної ситуації цю стадію можна назвати «аварійною ситуацією» – аварія ще не відбулася, але її передумови є в наявності. У цей період у багатьох випадках ще може існувати реальна можливість або попередити виникнення надзвичайної ситуації, або суттєво зменшити її наслідки.

Другий етап розвитку надзвичайної ситуації – ініціювання надзвичайної події, що запускає в дію уражаючі фактори надзвичайної ситуації.

Третій етап розвитку надзвичайної ситуації – прояв дії первинних (основних) уражаючих факторів. Під час аварії на виробництві в цей період відбувається вивільнення енергії, яке може мати руйнівний характер. Важливо розуміти, що масштаби наслідків та інтенсивність протікання надзвичайної ситуації значною мірою визначаються не ініціюючою подією, а структурою підприємства і технологіями, що на ньому використовуються.

Четвертий етап розвитку надзвичайної ситуації – дія вторинних уражаючих факторів. На цій стадії відбувається вихід аварії за межі території підприємства.

П'ятий етап розвитку надзвичайної ситуації – дія залишкових уражаючих факторів. На цій стадії здійснюється ліквідація наслідків надзвичайної ситуації, виконуються рятувальні та інші невідкладні роботи як в осередку аварії чи стихійного лиха, так і у прилеглих до нього постраждалих зонах. На цьому етапі розгортання надзвичайної ситуації здійснюється обчислення прямих і непрямих збитків, спричинених дією всіх (первинних, вторинних і залишкових) уражаючих факторів надзвичайної ситуації.

Відповідно до етапності розвитку надзвичайної ситуації силами цивільного захисту здійснюються такі заходи: 1) запобігання виникненню надзвичайної ситуації; 2) реагування на надзвичайну ситуацію; 3) ліквідація наслідків надзвичайної ситуації.

ТЕСТИ

1. Надзвичайна ситуація:

- а) це подія, яка має позитивний вплив на функціонування сервісу або системи, вимагає значних зусиль для відновлення початкового рівня продуктивності;



- б) подія, яка має негативний вплив на функціонування сервісу або системи, вимагає значних зусиль для відновлення початкового рівня продуктивності;
- в) подія, яка не має впливу на функціонування сервісу або системи, вимагає значних зусиль для відновлення початкового рівня продуктивності.

2. Надзвичайна ситуація:

- а) це подія, яка має негативний вплив на функціонування сервісу або системи, вимагає значних зусиль для відновлення початкового рівня продуктивності;
- б) стан на певній території або акваторії, що склалася в результаті аварії, небезпечного природного явища, катастрофи, стихійного чи іншого лиха, які можуть призвести до людських жертв, нанести шкоду здоров'ю людей або навколишньому середовищу, значні матеріальні втрати;
- в) порушення нормальних умов життя і діяльності людей на об'єкті або території, спричинене аварією, катастрофою, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, великою пожежею, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських і матеріальних втрат;
- г) усі твердження вірні.

3. Ознаками надзвичайної ситуації є:

- а) наявність або загроза загибелі людей чи значне погіршення умов їх життєдіяльності;
- б) заподіяння великих матеріальних збитків;
- в) істотне погіршення стану навколишнього природного середовища;
- г) усе вищевказане.

4. За джерелом походження надзвичайні ситуації поділяються:

- а) на загальнодержавні, регіональні, місцеві та об'єктові;
- б) природного, техногенного, соціального та воєнного характеру;
- в) нічого з вищевказаного.

5. За масштабом прояву надзвичайні ситуації поділяються:

- а) на загальнодержавні, регіональні, місцеві та об'єктові;
- б) природного, техногенного, соціального та воєнного характеру;
- в) нічого з вищевказаного.

6. До надзвичайних ситуацій природного характеру відносяться:

- а) транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидом (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд і будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, дамбах тощо;
- б) пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження, під час яких виникають вторинні чинники ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектростанцій, складів і сховищ радіоактивних та токсичних речовин та відходів, нафтопродуктів, вибухівки, транспортних та інженерних комунікацій тощо;
- в) небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні, морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміна стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження сільськогосподарських рослин хворобами чи шкідниками, зміна стану водних ресурсів і біосфери тощо;
- г) пов'язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного спрямування: вчинення або реальна загроза вчинення терористичного акту (збройний напад, захоплення і утримання важливих об'єктів, ядерних установок і матеріалів, систем зв'язку і телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного або морського судна), викрадення (спроба викрадення) чи знищення суден, захоплення заручників, встановлення вибухових пристроїв

у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо.

7. До надзвичайних ситуацій техногенного характеру відносяться:

- а) транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидом (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд і будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, дамбах тощо;
- б) пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження, під час яких виникають вторинні чинники ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектростанцій, складів і сховищ радіоактивних та токсичних речовин та відходів, нафтопродуктів, вибухівки, транспортних та інженерних комунікацій тощо;
- в) небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні, морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміна стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження сільськогосподарських рослин хворобами чи шкідниками, зміна стану водних ресурсів і біосфери тощо;
- г) пов'язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного спрямування: вчинення або реальна загроза вчинення терористичного акту (збройний напад, захоплення і утримання важливих об'єктів, ядерних установок і матеріалів, систем зв'язку і телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного або морського судна), викрадення (спроба викрадення) чи знищення суден, захоплення заручників, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо.

8. До надзвичайних ситуацій соціального характеру відносяться:

- а) транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидом (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд і будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, дамбах тощо;
- б) пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження, під час яких виникають вторинні чинники ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектростанцій, складів і сховищ радіоактивних та токсичних речовин та відходів, нафтопродуктів, вибухівки, транспортних та інженерних комунікацій тощо;
- в) небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні, морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміна стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження сільськогосподарських рослин хворобами чи шкідниками, зміна стану водних ресурсів і біосфери тощо;
- г) пов'язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного спрямування: вчинення або реальна загроза вчинення терористичного акту (збройний напад, захоплення і утримання важливих об'єктів, ядерних установок і матеріалів, систем зв'язку і телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного або морського судна), викрадення (спроба викрадення) чи знищення суден, захоплення заручників, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо.

9. До надзвичайних ситуацій воєнного характеру відносяться:

- а) транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидом (загрозою викиду)

небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд і будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, дамбах тощо;

- б) пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження, під час яких виникають вторинні чинники ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектростанцій, складів і сховищ радіоактивних та токсичних речовин та відходів, нафтопродуктів, вибухівки, транспортних та інженерних комунікацій тощо;
- в) небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні, морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміна стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження сільськогосподарських рослин хворобами чи шкідниками, зміна стану водних ресурсів і біосфери тощо;
- г) пов'язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного спрямування: вчинення або реальна загроза вчинення терористичного акту (збройний напад, захоплення і утримання важливих об'єктів, ядерних установок і матеріалів, систем зв'язку і телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного або морського судна), викрадення (спроба викрадення) чи знищення суден, захоплення заручників, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо.

10. До надзвичайних ситуацій загальнодержавного рівня відносяться:

- а) ситуація, яка розвивається на території двох або більше адміністративних районів (міст обласного значення) або загрожує перенесенням на територію суміжної області України а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремого району;

- б) ситуація, яка розгортається на території об'єкта або на самому об'єкті і наслідки якої не виходять за межі об'єкта або його санітарно-захисної зони;
- в) ситуація, яка виходить за межі потенційно небезпечного об'єкта, загрожує поширенням самої ситуації або її вторинних наслідків на довкілля, сусідні населені пункти, інженерні споруди, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості потенційно небезпечного об'єкта;
- г) ситуація, яка розвивається на території двох та більше областей або загрожує транскордонним перенесенням, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріали і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремої області.

11. До надзвичайних ситуацій регіонального рівня відносяться:

- а) ситуація, яка розвивається на території двох або більше адміністративних районів (міст обласного значення) або загрожує перенесенням на територію суміжної області України а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремого району;
- б) ситуація, яка розгортається на території об'єкта або на самому об'єкті і наслідки якої не виходять за межі об'єкта або його санітарно-захисної зони;
- в) ситуація, яка виходить за межі потенційно небезпечного об'єкта, загрожує поширенням самої ситуації або її вторинних наслідків на довкілля, сусідні населені пункти, інженерні споруди, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості потенційно небезпечного об'єкта;

- г) ситуація, яка розвивається на території двох та більше областей або загрожує транскордонним перенесенням, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріали і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремої області.

12. До надзвичайних ситуацій місцевого рівня відносяться:

- а) ситуація, яка розвивається на території двох або більше адміністративних районів (міст обласного значення) або загрожує перенесенням на територію суміжної області України а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремого району;
- б) ситуація, яка розгортається на території об'єкта або на самому об'єкті і наслідки якої не виходять за межі об'єкта або його санітарно-захисної зони;
- в) ситуація, яка виходить за межі потенційно небезпечного об'єкта, загрожує поширенням самої ситуації або її вторинних наслідків на довкілля, сусідні населені пункти, інженерні споруди, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості потенційно небезпечного об'єкта;
- г) ситуація, яка розвивається на території двох та більше областей або загрожує транскордонним перенесенням, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріали і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремої області.

13. До надзвичайних ситуацій об'єктного рівня відносяться:

- а) ситуація, яка розвивається на території двох або більше адміністративних районів (міст обласного значення) або загрожує перенесенням на територію суміжної області України а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремого району;

- б) ситуація, яка розгортається на території об'єкта або на самому об'єкті і наслідки якої не виходять за межі об'єкта або його санітарно-захисної зони;
- в) ситуація, яка виходить за межі потенційно небезпечного об'єкта, загрожує поширенням самої ситуації або її вторинних наслідків на довкілля, сусідні населені пункти, інженерні споруди, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості потенційно небезпечного об'єкта;
- г) ситуація, яка розвивається на території двох та більше областей або загрожує транскордонним перенесенням, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріали і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремої області.

14. До технічних причин виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру відносяться:

- а) специфічні метеорологічні, гідрологічні чи тектонічні умови, природні надзвичайні ситуації, випадковості;
- б) недосконалість, застарілість конструкцій;
- в) недотримання правил безпеки, помилки, необережність, халатність.

15. До природних причин виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру відносяться:

- а) специфічні метеорологічні, гідрологічні чи тектонічні умови, природні надзвичайні ситуації, випадковості;
- б) недосконалість, застарілість конструкцій;
- в) недотримання правил безпеки, помилки, необережність, халатність.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Визначити відповідність видів надзвичайних ситуацій за джерелом походження їх переліку



№ з/п	Вид НС	Перелік
1_	Природного характеру	транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидом (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд і будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, дамбах тощо
2_	Техногенного характеру	пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження, під час яких виникають вторинні чинники ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектростанцій, складів і сховищ радіоактивних та токсичних речовин та відходів, нафтопродуктів, вибухівки, транспортних та інженерних комунікацій тощо
3_	Природного характеру	небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні, морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміна стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження сільськогосподарських рослин хворобами чи шкідниками, зміна стану водних ресурсів і біосфери тощо
4_	Воєнного характеру	пов'язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного спрямування: вчинення або реальна загроза вчинення терористичного акту (збройний напад, захоплення і утримання важливих об'єктів, ядерних установок і матеріалів, систем зв'язку і телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного або морського судна), викрадення (спроба викрадення) чи знищення суден, захоплення заручників, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо

**Завдання 2. Визначити відповідність поняття
надзвичайних ситуацій за рівнем територіального
розповсюдження їх характеристики**

№ з/п	Вид НС	Характеристика
1__	Загальнодержавного рівня	виходить за межі потенційно небезпечного об'єкта, загрожує поширенням самої ситуації або її вторинних наслідків на довкілля, сусідні населені пункти, інженерні споруди, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості потенційно небезпечного об'єкта
2__	Регіонального рівня	розвивається на території двох та більше областей або загрожує транскордонним перенесенням, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріали і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремої області
3__	Місцевого рівня	розгортається на території об'єкта або на самому об'єкті і наслідки якої не виходять за межі об'єкта або його санітарно-захисної зони
4__	Об'єктного рівня	розвивається на території двох або більше адміністративних районів (міст обласного значення) або загрожує перенесенням на територію суміжної області України а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремого району



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність надзвичайної ситуації?
2. Які ознаки надзвичайної ситуації?
3. Що таке надзвичайна подія?
4. Дайте характеристику видам НС відповідно до причин походження подій, що зумовили їх виникнення.
5. Охарактеризуйте НС за рівнем територіального розповсюдження.
6. За якими ознаками класифікують НС техногенного характеру?
7. Які є критерії надзвичайної ситуації загальнодержавного рівня?
8. Перелічіть критерії надзвичайної ситуації регіонального рівня.
9. Вкажіть критерії надзвичайної ситуації місцевого рівня.
10. Назвіть критерії надзвичайної ситуації об'єктного рівня.
11. Вкажіть причини виникнення надзвичайних ситуацій.
12. Охарактеризуйте наслідки надзвичайних ситуацій.
13. Які етапи розвитку надзвичайної ситуації?

Теми рефератів

1. Аналіз надзвичайних ситуацій в 2021 році.
2. Техносфера та її небезпеки.
3. Прогнозування техногенних аварій.

Питання для самостійного вивчення

1. Основні уражаючі фактори НС та їх параметри.
2. Уразливість і стійкість роботи ПНО в надзвичайних ситуаціях.
3. Структура техногенних аварій та їх причини.

Інформаційні джерела

1. BCMpedia. Definition of Business Continuity and Disaster Recovery Terminologies [electronic resource]. 2008. Mode of Acces: World Wide Web. URL: <http://www.bcmpedia.org> (дата звернення: 23.01.2022).

2. Bird L. Dictionary of Business Continuity Management Terms. Bird. FBCI, 2011. 37 p.
3. Hiles A. Definitive Handbook of Business Continuity Management. 2nd edition. Wiley, 2008. 666 p.
4. Hwang P., David J. Lichtenthal. Anatomy of organizational crises / ISBM Report 28. 1999. 37 p.
5. The Federal Response Plan 9230.1-Pl. Washington, DC: Federal Emergency Management Agency, 1992. 304 p.
6. Види надзвичайних ситуацій та їх класифікація [Електронний ресурс]. URL: https://pidru4niki.com/12090613/bzhd/vidi_nadzvichaynih_situatsiy_klasifikatsiya (дата звернення: 05.02.2022).
7. Дикань С. А., Зима О. Є. Безпека в галузі та надзвичайних ситуаціях. Університетський курс: підручник. Полтава: ТОВ «АСМІ», 2015. 273 с.
8. ДК 019:2010 Класифікатор надзвичайних ситуацій. К.: Держспоживстандарт України, 2010. 19 с.
9. ДСТУ 3891:2013 Безпека у надзвичайних ситуаціях. Терміни та визначення основних понять. На заміну ДСТУ 3891-99; Чинний від 2014.01.01. К.: Мінекономрозвитку України, 2014. IV, 17 с. (Національний стандарт України).
10. Поняття та види надзвичайних ситуацій [Електронний ресурс]. URL: <http://mego.info/матеріал/№-1-поняття-та-види-надзвичайних-ситуацій> (дата звернення: 23.05.2022).

Тема 9

ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

9.1	Сутність правового регулювання забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях
9.2	Державна система запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій

9.1 Сутність правового регулювання забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях

Правове регулювання забезпечення безпеки в НС має комплексний характер та поєднує норми різних галузей права (конституційного, адміністративного, кримінального, господарчого, фінансового тощо). Але відносини, які виникають під час здійснення виконавчо-розпорядчої та іншої діяльності щодо забезпечення безпеки за НС, здебільшого регулюються адміністративно-правовими нормами.

Правову основу забезпечення безпеки за НС становлять Конституція України, закони України «Про правовий режим території, що зазнала радіоактивного забруднення внаслідок Чорнобильської катастрофи», «Про правовий режим надзвичайного стану», «Про зону надзвичайної екологічної ситуації», «Про пожежну безпеку» та ін.

9.2 Державна система запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій

Згідно з Кодексом цивільного захисту України забезпечення захисту населення і територій від НС покладено на

Єдину державну систему цивільного захисту (ЄДСЦЗ), яка є сукупністю суб'єктів забезпечення цивільного захисту, котрі здійснюють реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту.

Суб'єктами забезпечення цивільного захисту в межах своїх повноважень є:

- Рада національної безпеки і оборони України;
- Кабінет Міністрів України;
- центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту (нині це Державна служба України з надзвичайних ситуацій – ДСНС);
- інші центральні органи виконавчої влади;
- місцеві державні адміністрації;
- органи місцевого самоврядування;
- суб'єкти господарювання;
- громадяни України.

ЄДСЦЗ базується на функціональних та територіальних підсистемах цивільного захисту та їх ланках, підпорядкованих ДСНС. Кожна підсистема має координуючі органи, постійні органи управління, сили та засоби, матеріальні ресурси, системи оповіщення тощо.

Функціональні підсистеми ЄДСЦЗ створюються центральними органами виконавчої влади у відповідній сфері суспільного життя. Перелік центральних органів виконавчої влади, що створюють функціональні підсистеми, визначається Положенням про єдину державну систему цивільного захисту. Територіальні підсистеми ЄДСЦЗ діють в областях, підконтрольних українській владі, та місті Києві.

Ланки територіальних підсистем створюються:

- районними державними адміністраціями – у районах областей, районах міста Києва;
- органами місцевого самоврядування – в обласних центрах, у містах обласного і районного значення.

В Україні реалізований територіально-виробничий принцип цивільного захисту: у кожній територіальній одиниці відповідно до адміністративно-територіального поділу країни (область, район, місто, селище) є свій територіальний підрозділ ЦЗ. Паралельно в усіх сферах життєдіяльності населення, на кожному виробництві (підприємстві, установі, організації) функціонує відповідний виробничий підрозділ ЦЗ.

Начальником цивільного захисту об'єкта господарювання (підприємства, установи, організації) є перший керівник об'єкта. Він має подвійне підпорядкування: з одного боку – він підзвітний начальнику територіального управління з питань цивільного захисту, на території якого знаходиться його об'єкт; з іншого боку, за виробничим (функціональним) принципом, він підзвітний керівнику свого Міністерства (відомства), який є начальником цивільного захисту в межах свого Міністерства (відомства).

Загальне керівництво ЄДСЦЗ здійснює Кабінет Міністрів України. Безпосереднє керівництво діяльністю ЄДСЦЗ покладається на спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань цивільного захисту (ДСНС). Діяльність ДСНС спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра оборони України.

Основні завдання ДСНС України:

- реалізує державну політику у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, профілактики травматизму невинного характеру, а також гідрометеорологічної діяльності;
- здійснює державний нагляд (контроль) за додержанням та виконанням вимог законодавства у сферах пожежної і техногенної безпеки, цивільного захисту, за діяльністю аварійно-рятувальних служб;

- вносить на розгляд Міністра оборони України пропозиції щодо формування державної політики у відповідній сфері.

Функції, які виконує ДСНС України відповідно до покладених на неї завдань:

- здійснює безпосереднє керівництво діяльністю єдиної державної системи цивільного захисту;
- формує проекти планів у сфері цивільного захисту державного рівня на мирний час та в особливий період, подає їх Міністрові оборони для внесення в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів України, організовує планування заходів цивільного захисту центральними та місцевими органами виконавчої влади;
- проводить підготовку органів управління функціональних і територіальних підсистем єдиної державної системи цивільного захисту та складових таких підсистем;
- організовує та здійснює заходи щодо створення, утримання та реконструкції фонду захисних споруд цивільного захисту, ведення їх обліку, здійснює контроль за станом захисних споруд цивільного захисту;
- організовує та здійснює заходи із впровадження інженерно-технічних заходів цивільного захисту;
- організовує та координує здійснення заходів у сфері радіаційного і хімічного захисту, координує та контролює здійснення заходів щодо захисту населення і територій у разі виникнення радіаційних аварій та надзвичайних ситуацій, пов'язаних із виливом (викидом) небезпечних хімічних речовин;
- здійснює разом із центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями прогнозування ймовірності виникнення надзвичайних ситуацій, визначає показники ризику та здійснює районування території України щодо ризику виникнення надзвичайних ситуацій;

- веде облік надзвичайних ситуацій;
- організовує проведення заходів з евакуації населення, координує діяльність центральних та місцевих органів виконавчої влади, суб'єктів господарювання з відповідних питань;
- забезпечує гасіння пожеж, рятування людей, надання допомоги у ліквідації наслідків аварій, катастроф, стихійного лиха та інших видів небезпечних подій, що становлять загрозу життю або здоров'ю населення чи призводять до завдання матеріальних збитків;
- організовує та забезпечує охорону від пожеж підприємств, установ, організацій та інших об'єктів на підставі договорів;
- здійснює моніторинг забруднення навколишнього природного середовища на пунктах державної системи гідрометеорологічних спостережень: атмосферного повітря в населених пунктах та опадів; снігового покриву; річкових, озерних та морських вод; ґрунтів різного призначення; радіаційної обстановки (визначення експозиційної дози гамма-випромінювання); повеней, паводків, селів; здійснює прогнозування погоди, гідрологічного режиму водних об'єктів, небезпечних і стихійних гідрометеорологічних явищ, урожайності сільськогосподарських культур;
- здійснює іншу діяльність у сфері цивільного захисту.

ДСНС України очолює Голова, якого призначає на посаду за поданням Прем'єр-міністра України, внесеним на підставі пропозицій Міністра оборони, та звільняє з посади Президент України.

Безпосереднє керівництво територіальними підсистемами та їх ланками покладається на посадових осіб, які очолюють органи, що створили такі підсистеми або ланки. Безпосереднє керівництво функціональними підсистемами покладається на керівників органів, суб'єктів господарювання, що створили такі підсистеми.

Організація заходів цивільного захисту в територіальних підсистемах здійснюється місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування.

Організація заходів цивільного захисту у функціональних підсистемах і забезпечення техногенної та пожежної безпеки у сфері суспільного життя, в якій реалізує державну політику міністерство чи інший центральний орган виконавчої влади, здійснюються підрозділами з питань цивільного захисту, які створюються такими органами у складі їх апаратів.

У центральних органах виконавчої влади, які не створюють функціональні підсистеми, призначаються працівники з питань цивільного захисту, техногенної та пожежної безпеки.

Організація заходів цивільного захисту суб'єкта господарювання здійснюється підрозділами (посадовими особами) з питань цивільного захисту, які створюються (призначаються) керівниками зазначених суб'єктів господарювання з урахуванням таких вимог:

- у суб'єктах господарювання, віднесених до відповідних категорій цивільного захисту, з чисельністю працюючих понад 3 тисячі осіб створюються підрозділи з питань цивільного захисту;
- у суб'єктах господарювання, а також закладах охорони здоров'я із загальною чисельністю працюючих та осіб, які перебувають на лікуванні, від 200 до 3 тисяч осіб та у суб'єктах господарювання, віднесених до другої категорії цивільного захисту, призначаються посадові особи з питань цивільного захисту;
- у навчальних закладах з денною формою навчання з чисельністю 500 і більше осіб, які навчаються, призначаються посадові особи з питань цивільного захисту;
- у суб'єктах господарювання з чисельністю працюючих до 200 осіб призначаються особи з питань цивільного захисту за рахунок штатної чисельності суб'єкта господарювання.

Громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до Закону як підприємці, виконують заходи цивільного захисту особисто.

Порядок діяльності підрозділів з питань цивільного захисту або призначених осіб визначається відповідними положеннями про них або посадовими інструкціями. Положення про підрозділ (посадова інструкція працівника) з питань цивільного захисту затверджується керівником, який його створив (призначив), на підставі типового положення про такий підрозділ, що затверджується ДСНС України.

Існує чотири рівні керування ЄДСЦЗ: державний, регіональний, місцевий, об'єктовий.

Координацію діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у межах ЄДСЦЗ на державному рівні здійснюють: Рада національної безпеки і оборони України; Кабінет Міністрів України; Державна комісія з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій (ТЕБ та НС); Спеціальна Урядова комісія з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації (створюється Урядом у разі нагальної потреби при виникненні НС).

На регіональному, місцевому, об'єктовому рівнях координуючим органом ЄДСЦЗ є відповідні комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій (ТЕБ та НС). На державному рівні комісію ТЕБ та НС очолює віце-прем'єр, а на регіональному, місцевому, об'єктовому рівнях – відповідні керівники.

На кожному об'єкті господарювання (підприємстві, установі, організації) створюється система цивільного захисту об'єкта, відповідальність за постійну готовність її сил і засобів несе перший керівник об'єкта – директор, начальник, ректор тощо, який вважається начальником цивільного захисту об'єкта.

Начальник цивільного захисту об'єкта призначає своїх заступників з питань цивільного захисту (одного або декіль-

кох), у віданні якого (яких) знаходяться питання функціонування інженерних комунікацій, матеріально-технічного постачання, евакуації на випадок НС тощо.

При начальникові цивільного захисту об'єкта створюється штаб цивільного захисту об'єкта, склад якого залежить від функціональних особливостей підприємства або установи. У більшості випадків штаб ЦЗ формується із складу посадових осіб, не звільнених від виконання основних обов'язків.

На підприємствах за типовою схемою, враховуючи особливості об'єкта, створюються служби цивільного захисту: 1) оповіщення і зв'язку; 2) медична; 3) радіаційного та хімічного захисту; 4) охорони громадського порядку; 5) протипожежна; 6) енергопостачання та світломаскування; 7) аварійно-технічна; 8) сховищ та укриттів; 9) транспортна; 10) матеріально-технічного постачання та інші. Керівники цих служб призначаються начальником ЦЗ об'єкта без звільнення їх від виконання основних посадових обов'язків.

Основними завданнями ЄДСЦЗ є:

- 1) забезпечення готовності міністерств та інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підпорядкованих їм сил і засобів до дій, спрямованих на запобігання і реагування на надзвичайні ситуації;
- 2) забезпечення реалізації заходів щодо запобігання виникненню надзвичайних ситуацій;
- 3) навчання населення щодо поведінки та дій у разі виникнення надзвичайної ситуації;
- 4) виконання державних цільових програм, спрямованих на запобігання надзвичайним ситуаціям, забезпечення сталого функціонування підприємств, установ та організацій, зменшення можливих матеріальних втрат;
- 5) опрацювання інформації про надзвичайні ситуації, видання інформаційних матеріалів з питань захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій;

- 6) прогнозування і оцінка соціально-економічних наслідків надзвичайних ситуацій, визначення на основі прогнозу потреби в силах, засобах, матеріальних та фінансових ресурсах;
- 7) створення, раціональне збереження і використання резерву матеріальних та фінансових ресурсів, необхідних для запобігання і реагування на надзвичайні ситуації;
- 8) оповіщення населення про загрозу та виникнення надзвичайних ситуацій, своєчасне та достовірне інформування про фактичну обстановку і вжиті заходи;
- 9) захист населення у разі виникнення надзвичайних ситуацій;
- 10) проведення рятувальних та інших невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, організація життєзабезпечення постраждалого населення;
- 11) пом'якшення можливих наслідків надзвичайних ситуацій у разі їх виникнення;
- 12) здійснення заходів щодо соціального захисту постраждалого населення;
- 13) реалізація визначених законом прав у сфері захисту населення від наслідків надзвичайних ситуацій, в тому числі осіб (чи їх сімей), що брали безпосередню участь у ліквідації цих ситуацій;
- 14) інші завдання, визначені законом.

В Україні створені сили цивільного захисту для виконання завдань цивільного захисту, які складаються з (табл. 9.1):

- оперативно-рятувальної служби цивільного захисту;
- аварійно-рятувальної служби;
- формувань цивільного захисту;
- спеціалізованих служб цивільного захисту;
- пожежно-рятувальних підрозділів (частин);
- добровільних формувань цивільного захисту.

Для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій відповідно до закону можуть залучатися Збройні Сили України, інші військові формування та правоохоронні органи спеціального призначення, утворені відповідно до законодавства України.

Таблиця 9.1 – Структура та характеристика сил цивільного захисту

Служба (підрозділ)	Характеристика
1	2
Оперативно-рятувальна служба ЦЗ	функціонує в системі Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) і складається з: органів управління, аварійно-рятувальних формувань центрального підпорядкування; аварійно-рятувальних формувань спеціального призначення; спеціальних авіаційних, морських та інших формувань; державних пожежно-рятувальних підрозділів (частин); навчальних центрів; формувань та підрозділів забезпечення
Аварійно-рятувальні служби	поділяються на: державні, регіональні, комунальні, об'єктові та громадських організацій; спеціалізовані та неспеціалізовані; професійні та непрофесійні. Державні, регіональні і комунальні аварійно-рятувальні служби створюються на відповідних рівнях виконавчої влади, об'єктові служби – на об'єктах підвищеної небезпеки, служби громадських організацій – громадськими організаціями відповідно до закону. Непрофесійні об'єктові аварійно-рятувальні служби створюються із числа інженерно-технічних та інших досвідчених працівників суб'єктів господарювання, які мають необхідні знання та навички у проведенні аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт і здатні за станом здоров'я виконувати роботи в екстремальних умовах.
Формування ЦЗ	утворюються для проведення великих обсягів робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, воєнних (бойових) дій чи терористичних актів, а також для проведення відновлювальних робіт, які потребують залучення великої кількості населення і техніки. Формування цивільного захисту поділяються на об'єктові і територіальні

Кінець табл. 9.1

1	2
Спеціалізовані служби ЦЗ	утворюються для проведення спеціальних робіт і заходів з цивільного захисту та їх забезпечення, що потребують залучення фахівців певної спеціальності, техніки і майна спеціального призначення. Залежно від підпорядкування спеціалізовані служби цивільного захисту можуть бути об'єктового, місцевого, регіонального і державного рівнів. Найчастіше спеціалізовані служби цивільного захисту створюються для проведення спеціальних робіт у сфері: зв'язку і оповіщення, енергетики, захисту сільськогосподарських тварин і рослин, матеріального забезпечення, торгівлі та харчування, транспортного забезпечення, охорони громадського порядку, а також бувають інженерні, комунально-технічні, медичні, протипожежні, технічні
Добровільні формування ЦЗ	утворюються під час загрози або виникнення надзвичайних ситуацій для проведення допоміжних робіт із запобігання або ліквідації наслідків таких ситуацій за рішенням центрального органу виконавчої влади, місцевої державної адміністрації, органу місцевого самоврядування. До добровільних формувань цивільного захисту включаються громадяни на добровільних засадах.

ТЕСТИ



1. Суб'єктами забезпечення цивільного захисту є:

- а) Рада національної безпеки і оборони України;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) ДСНС;
- г) інші центральні органи виконавчої влади;
- г) місцеві державні адміністрації;

- д) органи місцевого самоврядування;
- е) суб'єкти господарювання;
- є) громадяни України;
- ж) усі перелічені вище.

2. Функціями ДСНС України є:

- а) здійснює безпосереднє керівництво діяльністю єдиної державної системи цивільного захисту;
- б) формує проекти планів у сфері цивільного захисту державного рівня на мирний час та в особливий період, подає їх Міністрові оборони для внесення в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів України, організовує планування заходів цивільного захисту центральними та місцевими органами виконавчої влади;
- в) проводить підготовку органів управління функціональних і територіальних підсистем єдиної державної системи цивільного захисту та складових таких підсистем;
- г) організовує та здійснює заходи щодо створення, утримання та реконструкції фонду захисних споруд цивільного захисту, ведення їх обліку, здійснює контроль за станом захисних споруд цивільного захисту;
- г) організовує та здійснює заходи із впровадження інженерно-технічних заходів цивільного захисту;
- д) усі перелічені вище.

3. Які є рівні керування ЄДСЦЗ?

- а) державний;
- б) регіональний;
- в) місцевий;
- г) об'єктовий;
- г) усі перелічені вище.

4. Що з переліченого є завданнями ЄДСЦЗ?

- а) забезпечення реалізації заходів щодо запобігання виникненню надзвичайних ситуацій;
- б) навчання населення щодо поведінки та дій у разі виникнення надзвичайної ситуації;

- в) виконання державних цільових програм, спрямованих на запобігання надзвичайним ситуаціям, забезпечення сталого функціонування підприємств, установ та організацій, зменшення можливих матеріальних втрат;
 - г) опрацювання інформації про надзвичайні ситуації, видання інформаційних матеріалів з питань захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій;
 - г) захист населення у разі виникнення надзвичайних ситуацій;
 - д) усі перелічені вище.
- 5. Які служби (підрозділи) входять до сил цивільного захисту для виконання завдань цивільного захисту?**
- а) оперативно-рятувальної служби цивільного захисту;
 - б) аварійно-рятувальної служби;
 - в) формувань цивільного захисту;
 - г) спеціалізованих служб цивільного захисту;
 - г) пожежно-рятувальних підрозділів (частин);
 - д) добровільних формувань цивільного захисту;
 - г) усі перелічені вище.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Визначити відповідність складових сил цивільного захисту їх характеристиці

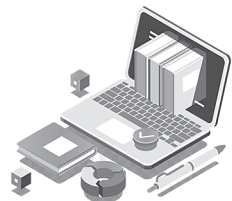
№ з/п	Служба (підрозділ)	Характеристика
1	2	3
1__	Оперативно-рятувальна служба ЦЗ	утворюються для проведення спеціальних робіт і заходів з цивільного захисту та їх забезпечення, що потребують залучення фахівців певної спеціальності, техніки і майна спеціального призначення
2__	Аварійно-рятувальні служби	поділяються на: державні, регіональні, комунальні, об'єктові та громадських організацій; спеціалізовані та неспеціалізовані; професійні та непрофесійні

Кінець

1	2	3
3__	Формування ЦЗ	утворюються під час загрози або виникнення надзвичайних ситуацій для проведення допоміжних робіт із запобігання або ліквідації наслідків таких ситуацій за рішенням центрального органу виконавчої влади, місцевої державної адміністрації, органу місцевого самоврядування
4__	Спеціалізовані служби ЦЗ	утворюються для проведення великих обсягів робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, воєнних (бойових) дій чи терористичних актів, а також для проведення відновлювальних робіт, які потребують залучення великої кількості населення і техніки
5__	Добровільні формування ЦЗ	функціонує в системі Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) і складається з: органів управління, аварійно-рятувальних формувань центрального підпорядкування; аварійно-рятувальних формувань спеціального призначення; спеціальних авіаційних, морських та інших формувань; державних пожежно-рятувальних підрозділів (частин); навчальних центрів; формувань та підрозділів забезпечення

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність правового регулювання
2. забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях?
3. Назвіть суб'єктів забезпечення цивільного захисту.
4. Які основні завдання ДСНС України?
5. Які функції виконує ДСНС України?



6. Охарактеризуйте рівні керування ЄДСЦЗ.
7. Перелічіть основні завданнями ЄДСЦЗ.
8. Наведіть характеристику складовим сил цивільного захисту.

Теми рефератів

1. Міжнародне законодавство в галузі техногенної безпеки.
2. Організація заходів цивільного захисту суб'єкта господарювання.
3. Структура та характеристика оперативно-рятувальної служби ЦЗ.

Питання для самостійного вивчення

1. Основні норми Кодексу Цивільного захисту України.
2. Основні положення Закону України «Про об'єкти підвищеної небезпеки».
3. Основні положення Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану».

Інформаційні джерела

1. Битяк Ю. П. Адміністративне право України. К.: Юрінком Інтер, 2005. URL: https://www.ebk.net.ua/Book/law/bit yak_admpu/part10/1015.htm (дата звернення: 18.02.2022).
2. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. К.: НІСД, 2010. 288 с.
3. Дикань С. А., Зима О. Є. Безпека в галузі та надзвичайних ситуаціях. Університетський курс: підручник. Полтава: ТОВ «АСМІ», 2015. 273 с.
4. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. 412 с.

Тема 10

РОЗРОБКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

10.1	Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій
10.2	Особливості управління процесом подолання наслідків надзвичайних ситуацій
10.3	Застосування елементів SWOT-аналізу при прийнятті управлінських рішень за умов надзвичайних ситуацій

10.1 Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій

Сьогодні сучасна наука у сфері прийняття управлінських рішень виходить на якісно новий рівень, на її основі розробляються ефективні управлінські технології, що вирішують складні управлінські задачі. Використання сучасних технологій для прийняття ефективних управлінських рішень є надзвичайно важливою рисою успішного керівника. Адже управлінське рішення, прийняте і реалізоване керівником, має певні наслідки не тільки для нього особисто, але і для певних працівників, організації, або суспільства в цілому. Слід зазначити, що відповідальність за наслідки прийнятого рішення завжди покладається на керівника.

Враховуючи вищесказане, пропонуємо наступне визначення поняття «прийняття управлінського рішення» – це основний етап процесу управління, який розпочинається з підтвердження наявності проблемної ситуації, яку потрібно

вирішити та закінчується вибором оптимального рішення, тобто певною інтелектуальною дією, яка спрямовується на вирішення кризової ситуації.

Прийняття рішень – це найважливіша функція управління, успішне здійснення якої забезпечуватиме досягнення поставлених цілей і завдань. Через неякісне і нераціональне здійснення цього процесу, а також через відсутність механізмів його реалізації та технологій, завдається збиток державним установам і органам управління в Україні.

Прийняття рішень, поряд з координацією і комунікацією, є одним з найважливіших внутрішньоорганізаційних процесів, а особливість цього процесу полягає в тому, що він безпосередньо спрямований на досягнення цілей організації або органу управління. На процес прийняття управлінських рішень у надзвичайних ситуаціях впливає безліч різноманітних чинників. До найважливіших з-поміж них належать такі:

1. Ступінь ризику. Ризик є невід'ємною ознакою процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, під час якого існує вірогідність неправильної інтерпретації даних, використання недостовірної інформації, помилок персоналу, внаслідок чого виникає ймовірність прийняття неадекватного управлінського рішення з усіма негативними наслідками. Ця вірогідність зростає в умовах надзвичайної ситуації через брак часу, швидку зміну обстановки та високий рівень невизначеності. Крім того, з підвищенням рівня прийняття рішення надзвичайно зростає вартість негативних наслідків у разі його неадекватності ситуації, що склалася.

2. Інформація. Мова йде про збір первинної інформації, її обробку та розподіл між підлеглими залежно від обов'язків, які на них покладаються; надання керівнику інформації, яка необхідна для прийняття управлінського рішення; виконання потрібних зв'язків між суб'єктом та об'єктами управління; накопичення, кодування, зберігання, передачу і застосування інформації довгострокового зберігання. Помилка, яка допус-

кається однією ланкою структури управління неодмінно призводить до порушення нормальної діяльності решти взаємопов'язаних із нею ланок. Вони призводять до зниження якості рішень, а при повторному розгляді ситуації неодмінно буде не своєчасне їх прийняття і реалізації в умовах непрогнозованих змін, що відбуваються під час виникнення та розвитку надзвичайної ситуації.

3. Час. Надзвичайні ситуації розвиваються дуже швидко, в результаті суттєво зменшується час на обробки інформації, прийняття необхідних рішень та їх реалізацію. За цих обставин, управлінське рішення приймається у реальному часі з урахуванням певних ресурсних обмежень так, як воно повинно реалізовуватися значно швидше, ніж можлива зміна обстановки. За таких умов вирішальним фактором у цьому процесі прийняття рішення є діяльність єдиної урядової інформаційно-аналітичної системи з питань надзвичайних ситуацій. Вона дозволяє отримувати та відображати повну інформацію про існуючий в даний момент часу стан із надзвичайними ситуаціями в країні. На основі отриманих оперативних даних розробляються рішення та плани дій для запобігання виникнення надзвичайних ситуацій, локалізації та ліквідації їх наслідків.

4. Особисті якості керівника. Процес прийняття управлінського рішення істотно пов'язане із особистими якостями керівника, його знаннями та вміннями, професіоналізмом та досвідом, характером, темпераментом, а також його емоційним станом, самопочуттям, настроєм тощо. Необхідно відзначити, що кінцева результативність прийнятих рішень істотно буде залежати від якості їх реалізації, а також слід врахувати те, що не висока якість реалізації виконавцями поставлених завдань досить часто зумовлена помилками керівників, відповідальних за їх реалізацію. Тому на всіх рівнях управління в таких ситуація цьому необхідно приділяти підвищену увагу. Незалежно від того, яким чином керівники здійснюють реалізацію

управлінських рішення, вони повинні вміти приймати вірні рішення.

Усі управлінські рішення націлені на вирішення конкретної проблеми, тому мета управлінської діяльності полягає у пошуку таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які б сприяли досягти оптимальний результат в конкретних умовах і ситуаціях.

Існуюча структура державного управління у сфері цивільного захисту не завжди може повною мірою виконати покладені на неї завдання із забезпечення захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій, а отже процес її удосконалення є вкрай актуальним.

Прийняття управлінського рішення під час ліквідації НС, наприклад, при виникненні пожеж, катастроф, стихійних лих, впливає не лише на збереження життя та здоров'я людей, навколишнього природного середовища та майна, але й дозволяє оптимально використовувати матеріальні та фінансові ресурси.

Саме виникнення НС викликає необхідність організувати для ліквідації їх наслідків значні матеріальні, фінансові та людські ресурси, за умови оперативного та ефективного їх використання. За вищенаведених причин важливість питання щодо дієвого управління процесом із ліквідації наслідків НС є беззаперечною.

Керівники вищої ланки управління, на яких покладається прийняття рішень на рівні держави, вимушені признати те, що НС, локальні військові конфлікти та кризові ситуації потенційно можуть відбутися у будь-якій сфері їх відповідальності. Кризові явища також потребують чималих зусиль, щоб мінімізувати масштаби збитків для людей, зменшити ризики знищення їх майна та заподіяти шкоди навколишньому середовищу.

Функціональні обов'язки структурних підрозділів ДСНС України в умовах НС значно відрізняються від повсякденної

діяльності – перед особами рядового та начальницького складу постають нові завдання та виклики, змінюються звичні процедури, пріоритети і розподіл обов'язків. Особливість функціонування систем управління в умовах НС полягає у тому, що проблема (надзвичайна ситуація) розвивається несподівано, раптово та часто не прогнозовано. Коли вона виникає, перед системою управління постають задачі, не властиві повсякденному режиму роботи та її минулому досвіду.

У таких умовах виникає істотний дефіцит часу, що не дозволяє з'ясувати, хто є відповідальним за вирішення проблеми. У зв'язку з цим, вирішальне значення має ступінь готовності до дій за подібних обставин, заздалегідь визначення обов'язків та розподіл відповідальності. Високий ступінь готовності забезпечує сприйняття значно ширшого кола викликів і потенційних загроз порівняно із своїм наявним досвідом. Існуюча тенденція до зростання масштабів НС змушує вчасно й обґрунтовано виробляти контрзаходи для попередження НС та їхньої ліквідації.

Аналіз розвитку НС і прийняття оперативного рішення ускладнюється оцінкою їх основних факторів і ефективності прийнятих управлінських рішень. Керівним органам звичайно доводиться діяти в умовах гострого дефіциту часу, обмеженої кількості і достовірності інформації. Як наслідок, це призводить до прийняття нераціонального і навіть помилкового рішення, а отже, і до великих втрат. Тому удосконалення систем управління, орієнтованих на прогноз і попередження НС, а також захист населення і територій має особливо актуальне значення.

При нормальному розвитку подій відносне значення цієї небезпеки зростає. Тому керівництво і загалом система управління, повинна бути створена в інтересах попередження і ліквідації НС, відповідати покладеним на неї завданням. Причому нова історична реальність, що склалась в Україні змушує прогнозувати наслідки рішень на більше число «ходів», діяти

швидко і точно. Це приводить до необхідності розробки сценаріїв різних НС, пошуку найкращих рішень. Захищаючи себе від ризиків природного і техногенного характеру, від соціальних нестабільностей, треба мати набагато більший обсяг «заготовок» вищої якості.

Від ступеня готовності до дій за таких умов і від їх ефективності й результативності може залежати репутація установи та її керівництва. У цьому відношенні критична ситуація не тільки ставить перед управлінцями нові загрози, але й відкриває перед ними нові можливості (ефективні дії за умов НС можуть допомогти кар'єрному зростанню та авторитету керівника).

Проблема організації системи управління набуває особливого значення у зв'язку з кардинальними змінами, які відбуваються в Україні протягом останнього часу у сфері захисту населення і територій від НС. Головним завданням управління є забезпечення ефективного застосування можливостей залучених сил та успішне виконання поставлених завдань у визначені терміни за будь-яких умов.

Надзвичайні ситуації можна класифікувати за різними параметрами. Найбільш важливим з них є масштаб НС. Чим більший масштаб має НС, тим вищі вимоги до системи управління, і тим більше кінцевий результат ліквідації ситуації залежить від ефективності управління.

Сьогодні актуальним є удосконалення процесу прийняття управлінських рішень органами управління ДСНС України, яка є складовою частиною Єдиної державної системи цивільного захисту, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності із збереження життя і здоров'я людей, які постраждали внаслідок надзвичайної ситуації.

Процес обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень має об'єктивні і суб'єктивні складові, чітку формалізацію та потребує інтуїції, навичок і знань особи, яка приймає управлінські рішення.

Для упорядкування процесу прийняття управлінських рішень як сукупності формальних і неформальних процедур раціонально використовувати технологію прийняття рішення, що дозволить провести аналіз раніше прийнятих рішень та прийняти оптимальне управлінське рішення.

Цікавою є технологія прийняття управлінських рішень у надзвичайних ситуаціях, що складається з декількох ітераційних етапів.

Укрупнено етапи є такими: I – постановка завдання; II – підготовка управлінських рішень; III – прийняття управлінського рішення та IV – реалізація прийнятого управлінського рішення.

Перший етап – постановка завдання, містить у собі опрацювання інформації, що надходить безпосередньо із зони НС про оперативну ситуацію, що склалася. Проводиться визначення поставлених проблем і моніторинг наявних ресурсів для ліквідації наслідків НС.

На другому етапі – підготовки управлінських рішень – особлива увага приділяється визначенню принципів вибору обґрунтованого управлінського рішення. Для цього можливо використати кілька варіантів шкал, наприклад, якісні, кількісні, а також бальну шкалу оцінювання.

Від кількості показників, що використовуються для опрацювання управлінського рішення, залежить тип невизначеності (стохастичний, природний, поведінковий тощо).

На третьому етапі прийняття управлінського рішення обов'язково розглядаються можливі альтернативні варіанти рішень з пошуком «кращого» і «гіршого» варіантів. На цьому ж етапі залучаються експерти для всебічного розгляду запропонованого рішення.

На четвертому етапі – реалізації управлінського рішення – потрібно не тільки мати систему моніторингу дій органів управління цивільного захисту, сил і засобів оперативно-рятувальних підрозділів з виконання поставлених завдань, а

також необхідно мати відповідну регламентовану процедуру оцінки рішення за параметрами результативності, якості та ефективності. Подібне оцінювання слід проводити із залученням спеціалістів, що мають відповідний власний досвід ліквідації наслідків НС.

Важливим моментом процесу опрацювання управлінських рішень з подолання наслідків НС є оцінювання ефективності прийнятих управлінських рішень.

Проведення оцінювання якості пропонованих управлінських рішень необхідно проводити, спираючись на інформаційно-аналітичне забезпечення, що передбачає збір та обробку оперативних даних із зони НС та попередні розробки варіантів управлінських рішень з використанням математичного моделювання. Досягнення найкращих результатів у процесі опрацювання управлінських рішень з ліквідації наслідків НС можливе лише за умови поєднання методів, які визначаються рівнем проблеми та характером завдань, що потребують вирішення.

Опрацювання управлінських рішень у процесі ліквідації наслідків НС, зокрема в нових умовах які склалися в Україні, потребує удосконалення не тільки завдяки використанню сучасних інформаційних технологій і потужного математичного апарату, а особливо аналізу вітчизняного досвіду ліквідації НС та створення оперативних планів реагування на виникнення НС на всіх рівнях системи державного управління.

10.2 Особливості управління процесом подолання наслідків надзвичайних ситуацій

Хід і результати робіт з ліквідації НС залежать не лише від співвідношення ресурсно-економічного, морально-політичного, науково-технічного та організаційного потенціалів системи, але і від ефективності роботи оперативного управління. У свою чергу, ефективність процесу прийняття, реалізації та корегування оперативних рішень визначається

вмінням керівництва зосередити основні зусилля на головних напрямках ліквідації причин НС та її наслідків.

Поряд зі звичайними типами резервів (часових та ресурсних) під час вирішення завдань оперативного управління за умов НС слід використовувати й інші типи резервів, а саме структурно-технологічний, природно- кліматичний та еколого-фізіологічний тощо. Наявність структурно-технологічного резерву дозволить ефективно управляти наявними силами і засобами за втрати працездатності низки елементів системи.

Природно-кліматичний резерв поділяється на два типи. Наявність природно-кліматичного резерву першого типу забезпечує можливість існування організації за умов виконання нею основних функцій за рахунок реалізації деякої множини інших функцій (детермінованої або недетермінованої). Зазвичай ефективність від їх реалізації для даної організації нижча, ніж від реалізації основних функцій. Природно-кліматичний резерв другого типу дозволяє організації знижувати видатки на реалізацію деякої множини функцій протягом визначеного періоду часу за рахунок забезпечення в цей період достатньо задовільних умов їх реалізації в конкретних природно-кліматичних умовах.

Еколого-фізіологічний резерв також буває двох типів. Перший тип даного резерву – це здатність живих організмів (у тому числі й людини) протистояти змінам умов оточуючого середовища без подальшого погіршення стану здоров'я. Під еколого-фізіологічним резервом другого типу розуміють можливість стабілізації ситуації та приведення її до нормальних умов без втручання людини за рахунок використання тільки природних факторів. Величини резервів першого типу можуть бути встановлені за допомогою медичних досліджень можливостей організму людини та з'ясування нормативів його перебування в шкідливих умовах (радіація, шум, вібрація та ін.). Резерви другого типу визначаються під час вивчення можливостей самоочищення водою, атмосфери тощо.

Важливою проблемою вдосконалення системи оперативного управління є розробка методів прийняття оптимальних рішень і планів операцій для НС в цілому, а також для окремих стратегічних ситуаційних зон (ССЗ) та їх сукупностей.

Управлінські рішення, що приймаються за умов НС, є основою оперативного управління. Відповідно до них здійснюється вся подальша діяльність органів управління з ліквідації НС.

Прийняття оперативних рішень у даному напрямку є творчим та відповідальним завданням. Його сутністю є визначення відповідно до поставленої мети, базових планів і обстановки, що склалася, загального сенсу операції з ліквідації НС, конкретних заходів з її реалізації в кожній ССЗ, порядку взаємодії сил і засобів для їх виконання і необхідного забезпечення. Оперативні рішення приймає керівник робіт і саме він несе за них персональну відповідальність. У підготовці даних для прийняття оперативних рішень беруть участь майже всі співробітники органів управління відповідно до функціональних обов'язків (члени штабу та керівники ССЗ). У ході реалізації оперативних рішень вони можуть замінювати один одного.

Оперативні управлінські рішення за умов НС повинні відповідати вимогам своєчасності, обґрунтованості та однозначності розуміння виконавцями, а також категоричності їх реалізації.

Основними протиріччями, що варто враховувати, приймаючи управлінські рішення за умов НС, є такі:

- протиріччя між складністю оцінки ситуації та прийняття оперативних рішень і практично нульовими ресурсами часу для прийняття та реалізації управлінських рішень;
- еволюцією в напрямку вищого рівня спеціалізації під час вирішення завдань у ССЗ та необхідністю загальної системної інтеграції під час прийняття управлінських рішень у штабі;
- необхідністю централізації управління, що забезпечує взаємоузгодження дій, сил і засобів, а також оператив-

ність координації та управління, і потребами децентралізації, яка забезпечує сталість в управлінні, підвищує оперативність рішення локальних завдань та ініціативу керівників ССЗ;

- обґрунтованістю рішень, що приймаються, та оперативністю управління. Вирішення зазначених протиріч є метою вдосконалення системи оперативного управління за умов НС.

Слід також урахувувати існуючу різницю між характеристиками завдань планування робіт із запобігання і ліквідації наслідків НС та завдань оперативного управління, що вирішуються за умов НС.

Завдання планування, як правило, характеризуються великим обсягом робіт і значною розміреністю, причому обсяг робіт змінюється в часі несуттєво. Частота їх рішення зазвичай невелика, періоди рішення регламентовані, а час рішення не є лімітуючим фактором. Частота змін вихідних даних відносно мала, а їх достовірність незначна. Тому точність рішення завдань планування визначається в основному достовірністю вихідних даних.

Завдання оперативного управління за умов НС (мається на увазі оперативність та адекватність їх вирішення) характеризуються випадковими моментами часу надходження замовлень на їх вирішення. У середньому обсяг обчислювальної роботи для рішення завдань оперативного управління невеликий, частота надходження завдань до вузлів обслуговування велика. Час вирішення хоча, як правило, невеликий, але є лімітуючим фактором. Частота змін вихідних даних дуже велика, а достовірність дуже мала. Точність рішення завдань оперативного управління зазвичай визначається не тільки достовірністю даних, але і якістю алгоритмів вирішення завдань даного класу.

Важливою та специфічною є проблема оцінки ефективності та адекватності функціонування систем оперативного управління НС. На відміну від управління промисловістю, сільським

господарством, побутовим обслуговуванням тощо, ефективність функціонування яких оцінюється продуктивністю, якістю продукції, прибутком, видатками, ефективність функціонування систем оперативного управління за умов НС повинна оцінюватись дієвістю та результативністю. Дієвість є стратегічним показником і слугує для оцінювання ступеня досягнення системою мети, поставленої перед нею, рівня завершеності робіт, що вимагаються. За оцінювання дієвості потрібно враховувати виконання всіх необхідних робіт згідно з характером розвитку НС і стратегією ліквідації її наслідків: чи вони ефективні, чи досягаються результати потрібної якості, чи це відбувається вчасно. Щоб визначити дієвість, необхідно порівняти ступінь виконання планових робіт, тобто порівняти те, що було необхідно зробити з тим, що вже зроблено. Результативність за суттєвої дієвості є оперативно-тактичним показником. Він відображає поточні характеристики рівня виконання робіт у системі в цілому та в окремих ССЗ.

Система оперативного управління за умов НС покликана не тільки забезпечити підвищення індивідуальної та загальної продуктивності праці кожного співробітника, але й згуртувати всіх співробітників для досягнення спільної мети системи, прагнути їх активної участі в реалізації оперативних планів ліквідації наслідків НС.

Однією з головних вимог до системи управління за умов НС є вимога її високої оперативності. За оперативного управління ліквідацією НС необхідно вести ретельний облік балансу часу, порівнюючи наявний час з динамікою розвитку НС та обчислюючи його резерв або дефіцит. З цією метою під час управління ліквідацією НС слід розглядати два види часу – наявний і потрібний, що знаходяться в протиріччі. Наявний час T_n – час, в який слід вкластися під час здійснення будь-якого заходу, щоб забезпечити його успіх, тобто це той час, який визначається динамікою розвитку НС та її негативних наслідків або встановлюється вищим керівництвом у вигляді

деякого директивного рівню, зазвичай також такого, що залежить від динаміки розвитку НС. Потрібний час $T_{\text{п}}$ – час, необхідний для проведення якогось заходу з урахуванням рівня підготовки, забезпеченості та стану системи.

Сприятливим вважається такий баланс часу, коли потрібний час не перевищує наявного. Чим більша різниця між наявним і потрібним часом, тим більше резерв часу для компенсації непередбачуваних обставин, елементів вірогідності та невідзначеності. У тому випадку, коли потрібний час виявляється більшим ніж наявний, утворюється дефіцит часу, що не дозволяє виконати запланований обсяг робіт або виконати його з тією ефективністю, яка передбачалася.

$T_{\text{н}}$ та $T_{\text{п}}$ рідко бувають жорстко детерміновані, зазвичай вони розглядаються як імовірні величини. Як правило, їх слід вважати математичним очікуванням (середніми значеннями) відповідного часу, враховуючи, що фактичний час через різні обставини може коливатися відносно цих середніх значень.

Прийняття та реалізація рішень – найбільш складні процеси управлінської діяльності, в яких від керівника, членів штабу і членів інших органів управління вимагаються компетентність, висока оперативна підготовка, знання та навички використання техніки, вміння ставити мету та досягати її, брати відповідальність на себе. Рішення за умов НС приймаються в різній оперативній обстановці, включаючи кризову, та у вкрай обмежений час. Однак воно повинно бути прийнято своєчасно, має бути максимально обґрунтованим і забезпечувати найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей. А для цього потрібне чітке усвідомлення керівництвом цілей та завдань операції, усебічна та об'єктивна оцінка обстановки, компетентність. Говорячи про прийняття рішень, слід мати на увазі такі вихідні позиції цього складного процесу, як: збір і підготовка вихідних даних, побудова моделі розвитку НС, формулювання (прийняття) рішень керівником, конкретизація і деталізація рішення в плані операції, доведення

даного рішення до виконавців, а також організація, оперативне управління і контроль за його реалізацією.

Централізоване управління дозволяє керівництву за короткий термін і найкращим чином координувати діяльність виконавців у ССЗ, ефективно використовувати техніку та обмежені ресурси, швидко спрямовувати зусилля з одного напрямку на інший, контролювати будь-яке питання та в разі необхідності брати на себе будь-яку ініціативу в управлінні. Водночас керівництву ССЗ повинна бути надана широка можливість прояву ініціативи і творчості під час вирішення поставлених завдань. Найбільший ступінь централізації управління доцільний насамперед під час вирішення складних завдань за кризових умов, ініціатива співробітників при цьому спрямовується головним чином на те, щоб з найменшими втратами і витратами матеріальних засобів у найкоротший термін виконати поставлені завдання.

За звичайних умов поєднання централізації та децентралізації відображається в попередньому розподілі функцій управління, однак у надзвичайній ситуації зробити це практично неможливо. У такому випадку розподіл функцій проходить практично постійно, що вимагає, окрім добре розвинутої системи зв'язку та інформаційної системи для оперативного узгодження рішень, що приймаються, і прояву доречної ініціативи.

10.3 Застосування елементів SWOT-аналізу при прийнятті управлінських рішень за умов надзвичайних ситуацій

Виникнення надзвичайної ситуації викликає необхідність мобілізувати для роботи з ліквідації наслідків значні матеріальні, фінансові та кадрові ресурси. Причому найбільш гостро постає питання оптимального, оперативного та адекватного використання ресурсів.

У процесі формулювання управлінських рішень є доцільним використання системних технологій для оцінки впливу зовнішнього і внутрішнього чинників.

На сьогодні однією з найуспішніших системних технологій, що дає змогу оцінити в комплексі вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, сильні і слабкі сторони та можливості держави, що впливають на стан захищеності інтересів особи, суспільства та держави, є SWOT-аналіз.

Саме на II етапі прийняття управлінських рішень (підготовка управлінських рішень) доцільним є застосування елементів SWOT-аналізу, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін рішення (проекту рішення), можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та небезпек (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

У загальному вигляді SWOT-аналіз не містить економічних категорій, тому нині він зарекомендував себе як зручна універсальна методологія, що використовується для розроблення стратегій у найрізноманітніших областях життєдіяльності. SWOT-аналіз є обов'язковим попереднім етапом при підготовці будь-якого рівня стратегічних планів.

Слабкі сторони системи цивільного захисту як складової національної безпеки держави – це відсутність важливих елементів системи забезпечення національної безпеки або заходів, що досі не вдається здійснити у сфері цивільного захисту порівняно з іншими державами, внаслідок чого вона потрапляє у несприятливе воєнне, політичне, економічне, інформаційне, екологічне становище.

Сильні сторони системи цивільного захисту – це особливі успіхи порівняно з іншими системами, що дають їй до датковї переваги при здійсненні державної політики у сфері цивільного захисту (досвід, доступ до унікальних ресурсів, наявність передових технологій та сучасного устаткування, висока кваліфікація персоналу, висока якість продукції тощо).

Можливості – це сприятливі обставини, які система цивільного забезпечення національної безпеки держави може використати для отримання переваги політичними конкурентами (наприклад, погіршення стану природно-техногенної безпеки, використання нових технологій, ведення аварійно-рятувальних робіт тощо).

Загроза – можливість чи неминучість виникнення соціальних, природних або техногенних явищ із прогнозованими, але неконтрольованими небажаними подіями, що можуть статися у певний момент часу в межах даної території, спричинити смерть людей і завдати шкоди їхньому здоров'ю, призвести до матеріальних і фінансових збитків, погіршити стан довкілля тощо.

Результати застосування SWOT-аналізу дають змогу оцінити спроможність держави за рахунок власних сил і ресурсів реалізувати SWOT-аналіз – вид діяльності, що залежить в основному від наявної інформації та ще певної частки стратегічного відчуття. Корисні відомості про стан системи цивільного захисту, необхідні для його здійснення, містяться в офіційних документах (концепціях, стратегіях, кодексах, законах, програмах, указах тощо), державних статистичних даних, вітчизняних і закордонних відкритих джерелах інформації, наукових розробках і публікаціях, заявах і висловлюваннях вищих посадових осіб держави, результатах соціологічних опитувань громадської думки населення, а також – в інформації з обмеженим доступом.

SWOT-аналіз – це системний аналіз сильних і слабких сторін системи цивільного захисту, можливостей і загроз її зовнішнього безпекового середовища. Очевидно, що ефективним способом порівняння цих чотирьох параметрів стратегічного аналізу є розміщення їх у матриці 2x2 (SWOT-матриці). На основі даного аналізу можна зробити висновок про стан захищеності особи, суспільства та держави й можливу необхідність стратегічних змін державної політики у сфері цивільного захисту.

SWOT-аналіз – це лише інструмент для структуризації наявної інформації, він не дає ясних і чітко сформульованих рекомендацій, конкретних відповідей. Він лише допомагає наочно представити основні чинники, а також оцінити в першому наближенні математичне чекання тих або інших подій. Формулювання на основі цієї інформації рекомендацій – робота аналітика. Результати SWOT-аналізу залежать від повноти і якості вихідної інформації. Для проведення swot-аналізу потрібні або експерти з дуже глибоким розумінням поточного стану і тенденцій розвитку ринку, або дуже великий об'єм роботи по збору і аналізу первинної інформації для досягнення цього розуміння.

Аналітична мета, що передбачає SWOT-аналіз, – це виявлення внутрішніх сильних сторін, які дають змогу системі цивільного захисту, з одного боку, скористатися можливостями, що існують у зовнішньому середовищі, а з іншого – забезпечити відвертання зовнішніх загроз, незважаючи на слабкі сторони системи.

SWOT-аналіз – це оцінка реального стратегічного стану держави, що показує, наскільки поточна стратегія державної політики у сфері цивільного захисту відповідає її внутрішнім ресурсам і міжнародному становищу. Сильні сторони системи перетворюють деякі зовнішні можливості в реальні, збільшуючи вірогідність їх реалізації. Реалізуючи певні стратегічні кроки та працюючи над слабкими сторонами, змінюючи певним чином свою стратегію державної політики національної безпеки, держава може перетворити загрози на сприятливі стратегічні альтернативи.

ТЕСТИ

1. **Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень у надзвичайних ситуаціях?**
 - а) ступінь ризику;
 - б) інформація;
 - в) час;
 - г) особисті якості керівника;
 - г) усі вищевказані.
2. **Слабкі сторони системи цивільного захисту як складової національної безпеки держави:**
 - а) це сприятливі обставини, які система цивільного забезпечення національної безпеки держави може використати для отримання переваги політичними конкурентами (наприклад, погіршення стану природно-техногенної безпеки, використання нових технологій, ведення аварійно-рятувальних робіт тощо);
 - б) відсутність важливих елементів системи забезпечення національної безпеки або заходів, що досі не вдається здійснити у сфері цивільного захисту порівняно з іншими державами, внаслідок чого вона потрапляє у несприятливе воєнне, політичне, економічне, інформаційне, екологічне становище;
 - в) особливі успіхи порівняно з іншими системами, що дають їй додаткову перевагу при здійсненні державної політики у сфері цивільного захисту (досвід, доступ до унікальних ресурсів, наявність передових технологій та сучасного устаткування, висока кваліфікація персоналу, висока якість продукції тощо);
 - г) можливість чи неминучість виникнення соціальних, природних або техногенних явищ із прогнозованими, але неконтрольованими небажаними подіями, що можуть статися у певний момент часу в межах даної території, спричинити смерть людей і завдати шкоди їхньому здоров'ю, призвести до матеріальних і фінансових збитків, погіршити стан довкілля тощо.

3. Сильні сторони системи цивільного захисту:

- а) особливі успіхи порівняно з іншими системами, що дають їй додаткові переваги при здійсненні державної політики у сфері цивільного захисту (досвід, доступ до унікальних ресурсів, наявність передових технологій та сучасного устаткування, висока кваліфікація персоналу, висока якість продукції тощо);
- б) відсутність важливих елементів системи забезпечення національної безпеки або заходів, що досі не вдається здійснити у сфері цивільного захисту порівняно з іншими державами, внаслідок чого вона потрапляє у несприятливе воєнне, політичне, економічне, інформаційне, екологічне становище;
- в) сприятливі обставини, які система цивільного забезпечення національної безпеки держави може використати для отримання переваги політичними конкурентами (наприклад, погіршення стану природно-техногенної безпеки, використання нових технологій, ведення аварійно-рятувальних робіт тощо);
- г) можливість чи неминучість виникнення соціальних, природних або техногенних явищ із прогнозованими, але неконтрольованими небажаними подіями, що можуть статися у певний момент часу в межах даної території, спричинити смерть людей і завдати шкоди їхньому здоров'ю, призвести до матеріальних і фінансових збитків, погіршити стан довкілля тощо.

4. Можливості системи цивільного захисту:

- а) це можливість чи неминучість виникнення соціальних, природних або техногенних явищ із прогнозованими, але неконтрольованими небажаними подіями, що можуть статися у певний момент часу в межах даної території, спричинити смерть людей і завдати шкоди їхньому здоров'ю, призвести до матеріальних і фінансових збитків, погіршити стан довкілля тощо;

- б) відсутність важливих елементів системи забезпечення національної безпеки або заходів, що досі не вдається здійснити у сфері цивільного захисту порівняно з іншими державами, внаслідок чого вона потрапляє у несприятливе воєнне, політичне, економічне, інформаційне, екологічне становище;
- в) сприятливі обставини, які система цивільного забезпечення національної безпеки держави може використати для отримання переваги політичними конкурентами (наприклад, погіршення стану природно-техногенної безпеки, використання нових технологій, ведення аварійно-рятувальних робіт тощо);
- г) особливі успіхи порівняно з іншими системами, що дають їй до даткові переваги при здійсненні державної політики у сфері цивільного захисту (досвід, доступ до унікальних ресурсів, наявність передових технологій та сучасного устаткування, висока кваліфікація персоналу, висока якість продукції тощо).

5. Загрози системи цивільного захисту:

- а) це сприятливі обставини, які система цивільного забезпечення національної безпеки держави може використати для отримання переваги політичними конкурентами (наприклад, погіршення стану природно-техногенної безпеки, використання нових технологій, ведення аварійно-рятувальних робіт тощо);
- б) відсутність важливих елементів системи забезпечення національної безпеки або заходів, що досі не вдається здійснити у сфері цивільного захисту порівняно з іншими державами, внаслідок чого вона потрапляє у несприятливе воєнне, політичне, економічне, інформаційне, екологічне становище;
- в) можливість чи неминучість виникнення соціальних, природних або техногенних явищ із прогнозованими, але неконтрольованими небажаними подіями, що можуть статися у певний момент часу в межах даної території, спричинити

смерть людей і завдати шкоди їхньому здоров'ю, призвести до матеріальних і фінансових збитків, погіршити стан довкілля тощо;

- г) особливі успіхи порівняно з іншими системами, що дають їй до датковї переваги при здійсненні державної політики у сфері цивільного захисту (досвід, доступ до унікальних ресурсів, наявність передових технологій та сучасного устаткування, висока кваліфікація персоналу, висока якість продукції тощо).

6. Яким вимогам повинні відповідати оперативні управлінські рішення за умов НС?

- а) своєчасності;
- б) обґрунтованості;
- в) однозначності розуміння виконавцями;
- г) категоричності реалізації;
- г) усі вищевказані.

7. Які протиріччя варто враховувати, приймаючи управлінські рішення за умов НС?

- а) протиріччя між складністю оцінки ситуації та прийняття оперативних рішень і практично нульовими ресурсами часу для прийняття та реалізації управлінських рішень;
- б) еволюцією в напрямку вищого рівня спеціалізації під час вирішення завдань у ССЗ та необхідністю загальної системної інтеграції під час прийняття управлінських рішень у штабі;
- в) необхідністю централізації управління, що забезпечує взаємоузгодження дій, сил і засобів, а також оперативність координації та управління, і потребами децентралізації, яка забезпечує сталість в управлінні, підвищує оперативність рішення локальних завдань та ініціативу керівників ССЗ;
- г) обґрунтованістю рішень, що приймаються, та оперативністю управління. Вирішення зазначених протиріч є метою вдосконалення системи оперативного управління за умов НС;
- г) усі вищевказані.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Визначити відповідність елементів SWOT-аналізу при прийнятті управлінських рішень за умов надзвичайних ситуацій їх характеристики



№ з/п	Елемент	Характеристика
1	2	3
1__	Слабкі сторони як системи цивільного захисту як складової національної безпеки держави	можливість чи неминучість виникнення соціальних, природних або техногенних явищ із прогнозованими, але неконтрольованими небажаними подіями, що можуть статися у певний момент часу в межах даної території, спричинити смерть людей і завдати шкоди їхньому здоров'ю, призвести до матеріальних і фінансових збитків, погіршити стан довкілля тощо
2__	Сильні сторони системи цивільного захисту	сприятливі обставини, які система цивільного забезпечення національної безпеки держави може використати для отримання переваги політичними конкурентами (наприклад, погіршення стану природно-техногенної безпеки, використання нових технологій, ведення аварійно-рятувальних робіт тощо)
3__	Можливості системи цивільного захисту	відсутність важливих елементів системи забезпечення національної безпеки або заходів, що досі не вдається здійснити у сфері цивільного захисту порівняно з іншими державами, внаслідок чого вона потрапляє у несприятливе воєнне, політичне, економічне, інформаційне, екологічне становище

Кінець

1	2	3
4_	Загрози системи цивільного захисту	особливі успіхи порівняно з іншими системами, що дають їй до даткові переваги при здійсненні державної політики у сфері цивільного захисту (досвід, доступ до унікальних ресурсів, наявність передових технологій та сучасного устаткування, висока кваліфікація персоналу, висока якість продукції тощо)

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень у надзвичайних ситуаціях.
2. Назвіть етапи прийняття управлінських рішень у надзвичайних ситуаціях.
3. Які слабкі сторони системи цивільного захисту як складової національної безпеки держави?
4. Які сильні сторони системи цивільного захисту?
5. Які можливості системи цивільного захисту?
6. Які загрози системи цивільного захисту?



Теми рефератів

1. Реагування на виникнення надзвичайних ситуацій.
2. Моделювання процесів управління та прийняття рішень в умовах надзвичайних ситуацій.
3. Проблеми пошуку оптимальних рішень в процесі управління ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій.

Питання для самостійного вивчення

1. Принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій.

2. Принципи управління процесом подолання наслідків надзвичайних ситуацій природного характеру.
3. Принципи управління процесом подолання наслідків надзвичайних ситуацій техногенного характеру.

Інформаційні джерела

1. Яковчук Р. С., Саміло А. В. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 10, 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1134> (дата звернення: 21.12.2022).
2. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2009. 187 с.
3. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.
4. Артюшин Л. М., Мосов С. П., Охрименко О. Р. Праця в особливих умовах. К.: Хімджест, 2004. 94 с.
5. Терент'єва А. В. Можливість застосування елементів SWOT-аналізу при прийнятті управлінських рішень за умов надзвичайних ситуацій. *Інвестиції: практика та досвід*. № 3, 2013. С. 93–95.
6. Посібник з управління надзвичайними ситуаціями. Система управління надзвичайною ситуацією (ICS). *Берегова охорона США*. Вашингтон, окр. Колумбія, 20593. 2001. 254 с.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Навчальне видання

**ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
В КРИЗОВИХ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ
СИТУАЦІЯХ**

Навчальний посібник

Формат 60×84¹/₁₆. Ум. друк. арк. 15,5. Тираж 100 пр. Зам. № 524-691.

ВИДАВЕЦЬ І ВИГОТОВЛЮВАЧ
Товариство з обмеженою відповідальністю фірма «Іліон».
54038, м. Миколаїв, вул. Бузника, 5/1.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1506 від 25.09.2003 р.



ISBN 978-617-534-691-4



9 786175 346914