



А. В. РУСНАК · І. І. НАДТОЧІЙ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з дисципліни

«ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ»

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

А. В. РУСНАК, І. І. НАДТОЧІЙ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять з дисципліни
«ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
У КРИЗОВИХ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ
СИТУАЦІЯХ»

Рекомендовано Методичною радою НУК

Миколаїв • НУК • 2022

УДК 658.2
Р 88

Автори: А. В. Руснак, д-р екон. наук, професор;
І. І. Надточій, д-р екон. наук, професор;
Рецензент: М. Д. Балджи, д-р екон. наук, професор

Рекомендовано Методичною радою НУК

Руснак А. В.

Р 88 Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни
«Прийняття управлінських рішень у кризових та надзвичайних
ситуаціях» : навчально-методичний посібник / А. В. Руснак, І. І.
Надточій. – Миколаїв : НУК, 2023. – 41 с.

Наведено загальні відомості про дисципліну, зміст лекційних та практичних занять, питання для самостійного вивчення за темами курсу, перелік контрольних питань, рекомендовані теми рефератів, а також список рекомендованої літератури.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання.

УДК 658.2

© Руснак А. В., Надточій І. І., 2023
© НУК імені адмірала Макарова, 2023

1. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Освітніми програмами підготовки магістрів економічних та технічних спеціальностей передбачено набуття здобувачами вищої освіти знань теорії прийняття управлінських рішень і методів експертних оцінок, а також вмінь організовувати моніторинг в умовах кризових ситуацій та аналізувати його результати, розробляти прогнози розвитку ситуації; застосовувати сучасні методи в процесі підготовки і ухвалення управлінських рішень в умовах кризових та надзвичайних ситуаціях; застосовувати методи аналізу й оцінки ризику; розуміти проблеми стійкого розвитку, аналізувати ризики, що пов'язані з діяльністю людини, розробляти та надавати пропозиції (рекомендації) з підвищення рівня безпеки об'єкта.

Програма навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень у кризових та надзвичайних ситуаціях» розрахована на здобувачів вищої освіти, які вивчили основи охорони праці та безпеки життєдіяльності. Програма передбачає комплексне застосування набутих компетенцій для обґрунтування та прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах ризику та надзвичайних ситуацій.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень у кризових та надзвичайних ситуаціях» є формування у здобувачів вищої освіти таких компетентностей:

- здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів вищої освіти таких результатів навчання:

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

2. ЗМІСТ ТЕМ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Сутність, види та функціональна наповненість управлінських рішень.

Сутність управлінського рішення. Класифікація управлінських рішень. Функції управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень.

Тема 2. Процес прийняття, організації та контролю виконання управлінських рішень.

Основні підходи до прийняття управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень. Технологія прийняття управлінських рішень. Етапи розробки та прийняття управлінського рішення. Організація та контроль виконання управлінських рішень.

Тема 3. Моделі і методи прийняття управлінських рішень.

Методи і способи прийняття рішень. Моделювання при прийнятті управлінських рішень.

Тема 4. Сутність та причини кризових ситуацій.

Поняття кризи та кризової ситуації. Внутрішні та зовнішні причини криз. Наслідки кризового стану.

Тема 5. Види криз і кризових ситуацій та ключові параметри, що їх описують.

Види криз та кризових ситуацій. Ключові параметри, що описують кризу. Заходи щодо подолання кризових ситуацій.

Тема 6. Методи аналізу та прогнозування кризових ситуацій.

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

Тема 7. Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз.

Сутність, мета та функції антикризового управління підприємством. Етапи реалізації ефективного рішення з антикризового управління підприємством. Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за сферою виникнення. Антикризове управління при подоланні економічних криз. Антикризове управління при подоланні фінансових криз. Антикризове управління при подоланні соціальних криз. Антикризове управління при подоланні інформаційних криз. Антикризове управління при подоланні криз організаційно-управлінського характеру. Антикризове управління при подоланні виробничо-технологічних криз. Антикризове управління при подоланні криз збуту. Антикризове управління при подоланні криз постачання. Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за станом, за масштабом, за причинами.

Тема 8. Поняття та класифікація надзвичайних ситуацій.

Поняття надзвичайних ситуацій. Класифікація надзвичайних ситуацій. Критерії визначення рівня надзвичайної ситуації. Причини та наслідки

виникнення надзвичайних ситуацій. Етапи розвитку надзвичайної ситуації та відповідні заходи цивільного захисту.

Тема 9. Правові та організаційні основи забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях.

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

Тема 10. Розробка та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій.

Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. Особливості управління процесом подолання наслідків надзвичайних ситуацій. Застосування елементів SWOT-аналізу при прийнятті управлінських рішень за умов надзвичайних ситуацій.

3. ПРАКТИЧНА РОБОТА

Практичне заняття є формою заняття під час якого викладач організує детальний розгляд здобувачами вищої освіти окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання відповідно сформульованих завдань. У ході виконання практичних робіт здобувачі вищої освіти оволодівають практичними вміннями. Засобом організації практичної роботи є практичне завдання. Ефективність його виконання здобувачами вищої освіти залежить: а) від чіткого визначення конкретних цілей практичної діяльності; б) відбору необхідних об'єктів; в) розробки прийомів виконання завдання.

У ході практичного заняття відбувається проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок здобувачів вищої освіти, здійснюється постановка загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю здобувачів вищої освіти, розв'язування завдань, їх, перевірка та оцінювання.

Практичне заняття 1. Сутність, види та функціональна наповненість управлінських рішень.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо сутності управлінського рішення, класифікації та функцій управлінських рішень, вимог до управлінських рішень.

Питання для обговорення

1. Сутність управлінського рішення.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Функції управлінських рішень.
4. Вимоги до управлінських рішень.

Практичні 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;
Ґ		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 __	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	Г) 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
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;
Ґ	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. Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Основы управленческой деятельности. М.: Издательство Юрайт, 2016. 335 с.
2. Дзюбик С.Д., Ривак О.С. Основы економічної теорії. К.: Знання, 2006. 481 с.
3. Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекцій: 2-е изд. М: Издательство Юрайт, 2014. 191 с.
4. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібник. Ред.: Ф.Ф. Бутинець, М.М. Шигун. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основы менеджменту. К.: «Кондор», 2003. 664 с.
6. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. К.: Кондор, 2009. 434 с.

Практичне заняття 2. Процес прийняття, організації та контролю виконання управлінських рішень.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо основних підходів до прийняття управлінських рішень; умов прийняття управлінських рішень; чинників впливу на процес прийняття управлінських рішень; технології прийняття управлінських рішень; етапів розробки та прийняття управлінського рішення; організації та контролю виконання управлінських рішень.

Питання для обговорення

1. Основні підходи до прийняття управлінських рішень.
2. Умови прийняття управлінських рішень.
3. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень.
4. Технологія прийняття управлінських рішень.
5. Етапи розробки та прийняття управлінського рішення.
6. Організація та контроль виконання управлінських рішень.

Практичні 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. Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Основы управленческой деятельности. М.: Издательство Юрайт, 2016. 335 с.
2. Дзюбик С.Д., Ривак О.С. Основы економічної теорії. К.: Знання, 2006. 481 с.
3. Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекцій: 2-е изд. М: Издательство Юрайт, 2014. 191 с.
4. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібник. Ред.: Ф.Ф. Бутинець, М.М. Шигун. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основы менеджменту. К.: «Кондор», 2003. 664 с.

Практичне заняття 3. Моделі і методи прийняття управлінських рішень.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо методів і способів прийняття рішень та моделювання при прийнятті управлінських рішень.

Питання для обговорення

1. Методи і способи прийняття рішень.
2. Моделювання при прийнятті управлінських рішень.

Практичні 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
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	Ґ) 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; ґ) ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відрізняються від них деякими особливостями індивідуальної тактики; г) рішення обережного типу характеризується особливою старанністю оцінки гіпотез і критичністю

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
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__	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	Г) 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	Г) 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	Г) 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 настановлюють 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 себе 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

7. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 117-122.
8. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Організація праці менеджера. К., 2002. 518 с.
9. Дзюбик С.Д., Ривак О.С. Основи економічної теорії. К.: Знання, 2006. 481 с.
10. 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.
11. 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.
12. Осовська Г.В. Основи менеджменту. К.: «Кондор», 2003. 320 с.
13. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика. К.: ЦУЛ, 2003. 370 с.
14. Технічна енциклопедія TechTrend: веб-сайт. URL: <http://techtrend.com.ua> (дата звернення: 04.04. 2021).
15. Шегда. А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: «Знання», 2002. 584 с.

Практичне заняття 4. Сутність та причини кризових ситуацій.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо поняття кризи та кризової ситуації; внутрішніх та зовнішніх причини криз; наслідків кризового стану.

Питання для обговорення

1. Поняття кризи та кризової ситуації.
2. Внутрішні та зовнішні причини криз.
3. Наслідки кризового стану.

Практичні 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 макрорівні.
2. Кризовий стан як об'єкт управління.
3. Загальні правила методології та технології прогнозування кризи на підприємстві.

Інформаційні джерела

1. Василюк Ф.Е. Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций): монография. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. 200 с.
2. Галушко О.І. Визначення поняття «криза» та параметрів, що описують

- кризу на підприємстві. *Матеріум*. Вип. 14. Економічні студії. 2004. С. 52-55.
3. Денисюк О.Г., Дерев'янка 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).
4. Коротков Э.М., Беляев А.А., Валовой Д.В. и др. Антикризисное управление. Под ред. Э.М. Короткова. М.: Инфра-М, 2002. 431 с.
5. 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).
6. 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).
7. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 р. № 183/98. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 35. Ст. 237.
8. Рубан В.М. Теоретичні аспекти кризи та антикризового управління. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2/2. С. 154–157.
9. Самуэльсон П.А., Нордхаус В.Д. Економіка. М.: Вільямс, 2014. 1360 с.
10. 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).
11. Чернявский А.Д. Антикризисное управление. К.: МАУП, 2000. 208 с.
12. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. К., 2010. 452 с.
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. Grenz T. Deminsionen und Typen der Unternehmenskrise-Frankfurt-am-Main, 1987.

Практичне заняття 5. Види криз і кризових ситуацій та ключові параметри, що їх описують.

Мета заняття: формування та закріплення навичок щодо визначення видів криз та кризових ситуацій; ключових параметрів, що описують кризу; заходів щодо подолання кризових ситуацій.

Питання для обговорення

1. Види криз та кризових ситуацій.
2. Ключові параметри, що описують кризу.
3. Заходи щодо подолання кризових ситуацій.

Практичні завдання**Завдання 1. Визначити види криз за класифікаційними ознаками**

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види криз
А	З позиції стратегічного розвитку _____	1) криза персоналу; 2) інноваційна; 3) криза стагнації;
Б	З позиції стадії життєвого циклу _____	4) виробнича (торговельна); 5) криза зростання; 6) криза старіння;
В	З 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	З точки зору походження чинників _____	1) передбачувані (закономірні); 2) глобальна;
Б	З 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	З точки зору агрегованого стану _____	1) гостра переборювана; 2) організаційні; 3) соціальні; 4) криза прибутковості;
Б	З точки зору загрози цілям підприємства _____	5) стратегічна криза; 6) латентна; 7) криза ліквідності; 8) економічні;
В	З 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. *Магістеріум*. 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. – Mode of Acces: World Wide Web. – 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.

Практичне заняття 6. Методи аналізу та прогнозування кризових ситуацій.

Мета заняття: засвоєння знань щодо етапів аналізу кризових ситуацій; методики діагностування та аналізу кризового стану підприємства; методичних підходів до прогнозування кризових явищ в економіці; методів прогнозування внутрішніх та зовнішніх криз на підприємстві.

Питання для обговорення

1. Етапи аналізу кризових ситуацій.
2. Методика діагностування та аналізу кризового стану підприємства.
3. Методичні підходи до прогнозування кризових явищ в економіці.
4. Методи прогнозування внутрішніх та зовнішніх криз на підприємстві.

Практичні 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	Г) 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	Ґ) 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 рекламаций 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	Ґ) Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності
5__	Точка банкрутства (необов'язкова, проміжний або останній стан)	Ґ) 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, вирахування 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	Г) 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: монографія. 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.nbuiv.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. Антикризіві 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: теоретико-методологічні 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. 164с.

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. Фомин Я.А., Фомин Я.Я. Статистическое оценивание состояния предприятий для использования в конкурентной борьбе. *Экономика, статистика, информатика. Вестник УМО*, 2008. № 1. 50 с.

21. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. К.: Наукова думка, 2002. 566 с.

22. Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством / Заг. ред. З.Є. Шершньова. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.

Практичне заняття 7. Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз.

Мета заняття: засвоєння знань щодо сутності антикризового управління підприємством; етапів реалізації ефективного рішення з антикризового управління підприємством; особливостей антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за сферою виникнення, за станом, за масштабом, за причинами.

Питання для обговорення

1. Сутність, мета та функції антикризового управління підприємством.
2. Етапи реалізації ефективного рішення з антикризового управління підприємством.
3. Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за сферою виникнення.
4. Антикризове управління при подоланні економічних криз.
5. Антикризове управління при подоланні фінансових криз.
6. Антикризове управління при подоланні соціальних криз.
7. Антикризове управління при подоланні інформаційних криз.
8. Антикризове управління при подоланні криз організаційно-управлінського характеру.
9. Антикризове управління при подоланні виробничо-технологічних криз.
10. Антикризове управління при подоланні криз збуту.
11. Антикризове управління при подоланні криз постачання.
12. Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за станом, за масштабом, за причинами.

Практичні завдання

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

№ з/п	Поняття	Характеристика
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
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 характеристики

№ 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'янко 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. Погрішук 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.

Практичне заняття 8. Поняття та класифікація надзвичайних ситуацій.

Мета заняття: закріплення знань щодо поняття надзвичайних ситуацій; класифікації надзвичайних ситуацій; критеріїв визначення рівня надзвичайної ситуації; причин та наслідків виникнення надзвичайних ситуацій; етапів розвитку надзвичайної ситуації та відповідних заходів цивільного захисту.

Питання для обговорення

1. Поняття надзвичайних ситуацій.
2. Класифікація надзвичайних ситуацій.
3. Критерії визначення рівня надзвичайної ситуації.
4. Причини та наслідки виникнення надзвичайних ситуацій.
5. Етапи розвитку надзвичайної ситуації та відповідні заходи цивільного захисту.

Практичні 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__	Соціального 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).

Практичне заняття 9. Правові та організаційні основи забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Мета заняття: закріплення знань стосовно сутності правового регулювання забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях; державної системи запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій.

Питання для обговорення

9.1. Сутність правового регулювання забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях.

9.2. Державна система запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій.

Практичні завдання

Завдання 1. Визначити відповідність складових сил цивільного захисту їх характеристиці

№ з/п	Служба (підрозділ)	Характеристика
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
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 забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях?

2. Назвіть суб'єктів забезпечення цивільного захисту.

3. Які основні завдання ДСНС України?

4. Які функції виконує ДСНС України?

5. Охарактеризуйте рівні керування ЄДСЦЗ.
6. Перелічіть основні завданнями ЄДСЦЗ.
7. 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/bityak_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.

Практичне заняття 10. Розробка та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій.

Мета заняття: закріплення теоретичних знань щодо прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій; особливості управління процесом подолання наслідків надзвичайних ситуацій; застосування елементів SWOT-аналізу при прийнятті управлінських рішень за умов надзвичайних ситуацій.

Питання для обговорення

1. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій.
2. Особливості управління процесом подолання наслідків надзвичайних ситуацій.
3. Застосування елементів SWOT-аналізу при прийнятті управлінських рішень за умов надзвичайних ситуацій.

Практичні завдання

Завдання 1. Визначити відповідність елементів SWOT-аналізу при прийнятті управлінських рішень за умов надзвичайних ситуацій їх характеристики

№ з/п	Елемент	Характеристика
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
4__	Загрози системи цивільного захисту	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)

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.

4. ПИТАННЯ ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Сутність управлінського рішення.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Функції управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень.
4. Основні підходи до прийняття управлінських рішень.
5. Умови прийняття управлінських рішень.
6. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень.
7. Технологія прийняття управлінських рішень.
8. Етапи розробки та прийняття управлінського рішення.
9. Організація та контроль виконання управлінських рішень.
10. Методи і способи прийняття рішень.
11. Моделювання при прийнятті управлінських рішень.
12. Поняття кризи та кризової ситуації.
13. Внутрішні та зовнішні причини криз.
14. Наслідки кризового стану.
15. Види криз та кризових ситуацій.
16. Ключові параметри, що описують кризу.
17. Заходи щодо подолання кризових ситуацій.

18. Етапи аналізу кризових ситуацій.
19. Методика діагностування та аналізу кризового стану підприємства.
20. Методичні підходи до прогнозування кризових явищ в економіці
21. Методи прогнозування внутрішніх та зовнішніх криз на підприємстві.
22. Сутність, мета та функції антикризового управління підприємством.
23. Етапи реалізації ефективного рішення з антикризового управління підприємством.
24. Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за сферою виникнення.
25. Антикризове управління при подоланні економічних криз.
26. Антикризове управління при подоланні фінансових криз.
27. Антикризове управління при подоланні соціальних криз.
28. Антикризове управління при подоланні інформаційних криз.
29. Антикризове управління при подоланні криз організаційно-управлінського характеру.
30. Антикризове управління при подоланні виробничо-технологічних криз.
31. Антикризове управління при подоланні криз збуту.
32. Антикризове управління при подоланні криз постачання.
33. Особливості антикризового управління на підприємстві відповідно до виду криз за станом, за масштабом, за причинами.
34. Поняття надзвичайних ситуацій.
35. Класифікація надзвичайних ситуацій.
36. Критерії визначення рівня надзвичайної ситуації.
37. Причини та наслідки виникнення надзвичайних ситуацій.
38. Етапи розвитку надзвичайної ситуації та відповідні заходи цивільного захисту.
39. Сутність правового регулювання забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях.
40. Державна система запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій.
41. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій.
42. Особливості управління процесом подолання наслідків надзвичайних ситуацій.
43. Застосування елементів SWOT-аналізу при прийнятті управлінських рішень за умов надзвичайних ситуацій.
44. Принципи управління класичної наукової школи.
45. Принципи управління американської наукової школи.
46. Характеристика видів управлінських рішень.
47. Переваги та недоліки групового підходу до прийняття рішень.
48. Переваги та недоліки системи участі при прийнятті управлінських рішень.
49. Обставини, які знижують ефективність реалізації рішення.
50. Економіко-логічні методи аналізу управлінських проблем.
51. Економіко-математичні методи аналізу управлінських проблем.

52. Основні методи управління.
53. Поняття та основні параметри кризи на макрорівні.
54. Кризовий стан як об'єкт управління.
55. Загальні правила методології та технології прогнозування кризи на підприємстві.
56. Сутність стратегічної кризи.
57. Сутність кризи прибутковості.
58. Характеристика кризи ліквідності.
59. Статистичні методи аналізу кризових явищ.
60. Розрахунково-конструктивні методи аналізу кризових явищ.
61. Абстрактно-логічні методи аналізу кризових явищ.
62. Методи (заходи) антикризового управління.
63. Характеристика специфічних та зв'язуючих функцій антикризового управління підприємством.
64. Контроль як функція антикризового управління.
65. Основні уражаючі фактори НС та їх параметри.
66. Уразливість і стійкість роботи ПНО в надзвичайних ситуаціях.
67. Структура техногенних аварій та їх причини.
68. Основні норми Кодексу Цивільного захисту України.
69. Основні положення Закону України «Про об'єкти підвищеної небезпеки».
70. Основні положення Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану».
71. Принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій.
72. Принципи управління процесом подолання наслідків надзвичайних ситуацій природного характеру.
73. Принципи управління процесом подолання наслідків надзвичайних ситуацій техногенного характеру.

ЗМІСТ

1.	Мета та завдання навчальної дисципліни.....	3
2.	Зміст тем навчальної дисципліни.....	4
3.	Практична робота	5
4.	Питання для модульного контролю знань	36

Навчальне видання

РУСНАК

Алла Валентинівна

НАДТОЧІЙ

Ірина Ігорівна

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять з дисципліни
«ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
У КРИЗОВИХ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ
СИТУАЦІЯХ»**

Навчально-методичний посібник

Друкується в авторській редакції

Формат 60×84¹/₁₆. Ум. друк. арк. 2,4. Тираж 50 пр. Зам. № 2001-2.

ВИГОТОВЛЮВАЧ

Поліграфічне підприємство СПД Румянцева Г. В.

54038, м. Миколаїв, вул. Бузника, 5/1. Свідоцтво МК № 11 від 26.01.2007 р.

