

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Іванова Н.С., Приймак Н.С., Барабанова В.В.

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ
ДИСЦИПЛІНИ**

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ступінь: магістр

Кривий Ріг
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Іванова Н.С., Приймак Н.С., Барабанова В.В.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ступінь: магістр

Затверджено на засіданні
кафедри маркетингу, менеджменту та
публічного адміністрування
Протокол № 8
від “23” листопада 2021 р.

Схвалено навчально-методичною радою
ДонНУЕТ
Протокол № 5
від “25” листопада 2021 р.

Кривий Ріг
2021

УДК 005.334-047.275(072)

I 21

Іванова, Н.С., Приймак, Н.С., Барабанова, В.В.

I 21 Антикризовий менеджмент : методичні рекомендації з вивчення дисципліни [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу та менеджменту; Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, Барабанова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 55 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів всіх форм навчання і включають інформацію щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських занять, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються студентами протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік питань для підготовки до підсумкового контролю та перелік основної та додаткової літератури.

© Іванова Н.С., Приймак Н.С.,
Барабанова В.В. 2021
© Донецький національний університет
економіки й торгівлі імені Михайла
Туган-Барановського, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	6
ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	14
Змістовий модуль 1 Теоретичні аспекти антикризового менеджменту	15
Змістовий модуль 2. Основні методи та моделі антикризового менеджменту	18
ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ	24
Змістовий модуль 1 Теоретичні аспекти антикризового менеджменту	25
Змістовий модуль 2. Основні методи та моделі антикризового менеджменту	37

ВСТУП

Зміни умов ведення бізнесу, мінливість середовища, нові виклики спричинені кризою вимагають від управлінців різних рівнів нових знань та вмінь для забезпечення не тільки ефективної діяльності, а і самого існування організацій в умовах невизначеності та ризику. Саме цим обґрунтовано необхідність формування у сучасних фахівців навичок ідентифікувати передкризові стани, володіти методиками та інструментарієм бізнес-аналізу, вмінь аргументувати та обґрунтовувати тактичні та стратегічні дії антикризового управління.

Метою дисципліни «Антикризовий менеджмент» є поглиблення і розширення теоретичних знань з антикризового менеджменту.

Завдання дисципліни полягає в теоретичній і практичній підготовці здобувачів ВО у сфері проєктного менеджменту; **формуванні вмінь та навичок: визначення** сутності кризових явищ, їх класифікацію та циклічність; **визначення** сутності та особливостей антикризового управління; **діагностики** виникнення і розвитку кризового процесу; **ідентифікації** стратегічних і тактичних аспектів антикризового управління; **застосування** технологій антикризового управління; **визначення** особливостей кадрового менеджменту в кризових умовах; **аналіз, оцінка та ідентифікація** ризиків в антикризовому управлінні; **застосування** проактивної та реактивної моделей управління кризовими ситуаціями; **планування** за моделями Scenario-Based та Capacity-Based; **обґрунтування** застосування моделей управління життєвим циклом та моделі системи керування інцидентами.

Предмет навчальної дисципліни: особливості антикризового менеджменту в різних сферах.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні набути такі **знання і розуміння:**

знання: концепцій, методів та інструментарію антикризового менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів; наукового, методичного і аналітичного інструментарію для управління в непередбачуваних умовах; спеціалізованого програмного забезпечення та інформаційних систем для вирішення задач управління організацією; методи та моделі антикризового менеджменту; технологій антикризового управління; кадрового менеджменту в кризових умовах;

уміння/навички: критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах; проєктувати ефективні системи управління організаціями; планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах; застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією; керувати діяльністю ринкового суб'єкта, а також його підрозділів, груп і мереж, визначати критерії та показники її оцінювання; написання плану управління кризисними ситуаціями, плану корпоративного управління кризисними ситуаціями, плану врегулювання криз; розробки контрольного списку управління кризисними ситуаціями; політики антикризового управління.

ЧАСТИНА 1.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика навчальної дисципліни
Обов'язкова (для студентів освітньої програми "назва освітньої програми") / вибіркова дисципліна	Обов'язкова (для студентів освітніх програм «Антикризовий менеджмент організацій», «Стратегічний маркетинг», «Готельно-ресторанний бізнес»)
Семестр (осінній / весняний)	осінній
Кількість кредитів	5
Загальна кількість годин	150
Кількість змістових модулів	2
Лекції, годин	28
Практичні / семінарські, годин	28
Лабораторні, годин	-
Самостійна робота, годин	94
Тижневих годин для денної форми навчання:	
аудиторних	4
самостійної роботи студента	6,7
Вид контролю	екзамен

2. Програма навчальної дисципліни

Мета вивчення дисципліни полягає у поглибленні і розширенні теоретичних знань з антикризового менеджменту.

Завдання дисципліни полягає в теоретичній і практичній підготовці здобувачів ВО у сфері проєктного менеджменту; **формуванні вмінь та навичок: визначення** сутності кризових явищ, їх класифікацію та циклічність; **визначення** сутності та особливостей антикризового управління; **діагностики** виникнення і розвитку кризового процесу; **ідентифікації** стратегічних і тактичних аспектів антикризового управління; **застосування** технологій антикризового управління; **визначення** особливостей кадрового менеджменту в кризових умовах; **аналіз, оцінка та ідентифікація** ризиків в антикризовому управлінні; **застосування** проактивної та реактивної моделей управління кризовими ситуаціями; **планування** за моделями Scenario-Based та Capacity-Based; **обґрунтування** застосування моделей управління життєвим циклом та моделі системи керування інцидентами.

Предмет: особливості антикризового менеджменту.

Зміст дисципліни розкривається в темах:

Тема 1. Кризові явища: зміст, класифікація та циклічність

Тема 2. Сутність та особливості антикризового управління

Тема 3. Діагностика виникнення і розвитку кризового процесу

Тема 4. Стратегія і тактика антикризового управління

- Тема 5. Технологія антикризового управління
- Тема 6. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах
- Тема 7. Ризики в антикризовому управлінні
- Тема 8. Проактивна та реактивна модель управління кризовими ситуаціями
- Тема 9. Scenario-Based та Capacity-Based моделі
- Тема 10. Модель кризи Фінка та інші моделі управління життєвим циклом
- Тема 11. Модель системи керування інцидентами.
- Тема 12. Значимі підходи до антикризового управління

Опанування дисципліни дозволяє забезпечити:

1) формування:

– **загальних програмних компетентностей:**

здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології;

здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

здатність до адаптації та дії в новій ситуації;

здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;

здатність приймати обґрунтовані рішення;

здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

– **фахових програмних компетентностей:**

здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів господарювання (в т.ч. готельного і ресторанного бізнесу);

здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів господарювання (в т.ч. готельного та ресторанного бізнесу);

здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління, в т.ч. координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами;

здатність розробляти антикризові програми суб'єктів господарювання (в т.ч. корпорацій, готельних та ресторанних мереж, суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу); застосовувати технології антикризового управління; планувати за моделями Scenario-Based та Capacity-Based;

здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування крос-культурних особливостей функціонування суб'єктів бізнесу (в т.ч. готельного та ресторанного);

Здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі готельно-ресторанної справи у мультидисциплінарних контекстах, у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації.

здатність застосовувати сітьове і календарне планування в управлінні проєктами (в т.ч. в готельному та ресторанному бізнесі); проведення діагностики виникнення і розвитку кризового процесу суб'єктів господарювання (в т.ч. готельного та ресторанного бізнесу);

здатність обґрунтовувати вибір методичного інструментарію управлінської діяльності на міждисциплінарній основі для ідентифікації та вирішення антикризових управлінських завдань;

здатність застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації, оцінки рівня її конкурентоспроможності, розробки конкурентної стратегії її розвитку;

здатність управляти організацією та її розвитком, розробляти антикризове управління організацією в умовах невизначеності.

2) досягнення **програмних результатів навчання:**

здатність критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

здатність ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

здатність планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

здатність організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);

вміти проводити моніторинг результатів діяльності організації та ідентифікувати проблеми, що пов'язані з кризовим станом, діагностувати кризу та обґрунтовувати шляхи виходу з кризи

здійснювати оцінювання антикризового управління організацією та процесами, розробляти управлінські рішення щодо розв'язання потенційних проблем у сфері діяльності організації;

застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач оцінювання методів, моделей та технологій антикризового менеджменту, розв'язання складних задач управління організацією в умовах невизначеності

здатність керувати діяльністю ринкового суб'єкта, а також його підрозділів, груп і мереж, визначати критерії та показники її оцінювання.

3) набуття **результатів навчання** (згідно Дублінських дескрипторів):

– **знання:**

концепцій, методів та інструментарію антикризового менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів; психологічних технологій роботи з персоналом; наукового, методичного і аналітичного інструментарію для управління в непередбачуваних умовах;

спеціалізованого програмного забезпечення та інформаційних систем для вирішення задач управління організацією;

методи та моделі антикризового менеджменту;

технологій антикризового управління;

кадрового менеджменту в кризових умовах;

– **уміння/навички:**

критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

проектувати ефективні системи управління організаціями;

планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

організувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);

керувати діяльністю ринкового суб'єкта, а також його підрозділів, груп і мереж, визначати критерії та показники її оцінювання;

написання плану управління кризисними ситуаціями, плану корпоративного управління кризисними ситуаціями, плану врегулювання криз;

розробки контрольного списку управління кризисними ситуаціями; політики антикризового управління.

– **комунікація:**

доносити висновки, аргументи та обґрунтування тактичних та стратегічних дій антикризового управління;

аргументувати свою позицію щодо плану управління кризисними ситуаціями, плану корпоративного управління кризисними ситуаціями, плану врегулювання криз; контрольного списку управління кризисними ситуаціями; політики антикризового управління;

– **відповідальність і автономія:**

демонструвати здатність планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах в умовах кризових ситуацій;

демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

3. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин (денна форма навчання)				
	усього	у тому числі			
		лекц.	пр./сем.	лаб.	СРС
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту					
Тема 1. Кризові явища: зміст, класифікація та циклічність	10	2	2		6
Тема 2. Сутність та особливості антикризового управління	12	2	2		8
Тема 3. Діагностика виникнення і розвитку кризового процесу	12	2	2		8
Тема 4. Стратегія і тактика антикризового управління	12	2	2		8
Тема 5. Технологія антикризового управління	12	2	2		8
Тема 6. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах	12	2	2		8
Тема 7. Ризики в антикризовому управлінні	12	2	2		8
Разом за змістовим модулем 1	82	14	14		54
Змістовий модуль 2. Основні методи та моделі антикризового менеджменту					
Тема 8. Проактивна та реактивна модель управління кризовими ситуаціями	12	2	2		8
Тема 9. Scenario-Based та Capacity-Based моделі	14	2	4		8
Тема 10. Модель кризи Фінка та інші моделі управління життєвим циклом	18	6	4		8
Тема 11. Модель системи керування інцидентами.	12	2	2		8
Тема 12. Значимі підходи до антикризового управління	12	2	2		8
Разом за змістовим модулем 2	68	14	14		40
Усього годин	150	28	28		94

4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

№ з/п	Вид та тема заняття	Кількість годин
1.	Семінар – розгорнута бесіда Кризові явища: зміст, класифікація та циклічність	2
2.	Семінар – дискусія Сутність та особливості антикризового управління	2
3.	Семінар з виконанням практичних завдань Діагностика виникнення і розвитку кризового процесу	2
4.	Семінар запитань і відповідей Стратегія і тактика антикризового управління	2
5.	Семінар з виконанням практичних завдань Технологія антикризового управління	2
6.	Семінар запитань і відповідей Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах	2
7.	Семінар з виконанням практичних завдань Ризики в антикризовому управлінні Захист групових проєктів	2
8.	Семінар з виконанням практичних завдань Проактивна та реактивна модель управління кризовими	2

	ситуаціями	
9.	Семінар з виконанням практичних завдань Scenario-Based та Capacity-Based моделі	2
10.	Семінар з виконанням практичних завдань Business Impact Analysis	2
11.	Семінар з виконанням практичних завдань Модель кризи Фінка. П'ятиступінчаста модель управління кризовими ситуаціями та модель портфоліо	2
12.	Семінар з виконанням практичних завдань Модель Бернета для управління кризовими ситуаціями. Реляційна модель антикризового управління	2
13.	Семінар з виконанням практичних завдань Модель системи керування інцидентами	2
14.	Семінар запитань і відповідей Значимі підходи до антикризового управління Захист групових проєктів	2
Разом		28

5. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення екзамену: впродовж семестру (50 балів) та при проведенні підсумкового контролю - екзамену (50 балів).

Оцінювання студентів протягом семестру (очна форма навчання)

№ теми практичного заняття	Вид роботи/бали				Позааудиторна робота	Сума балів
	Тестові завдання	Ситуаційні завдання, задачі	Обговорення теоретичних питань теми	захист групового проєкту	Завдання для самостійного виконання	
Тема 1	1		1			2
Тема 2	1		1			2
Тема 3	1	1			2	4
Тема 4	1		1			2
Тема 5	1		1			2
Тема 6	1		1			2
Тема 7	1	1			2	4
Разом змістовий модуль 1	7	2	5	5	4	23
Тема 8	1	1				2
Тема 9	1	1			8	10
Тема 10	1	1				2
Тема 11	1	1				2
Тема 12	1	1				2
Тема 13	1		1			2
Тема 14	1		1			2
Разом змістовий модуль 2	7	5	2	5	8	27
	14	7	7	10	12	50

**Оцінювання студентів протягом семестру
(заочна форма навчання)**

Поточне тестування та самостійна робота			Підсумковий тест (екзамен)	Сума в балах
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Індивідуальне завдання	50	100
10	20	20		

Загальне оцінювання результатів вивчення навчальної дисципліни

Оцінка		
100-бальна шкала	Шкала ECTS	Національна шкала
90-100	A	5, «відмінно»
80-89	B	4, «добре»
75-79	C	
70-74	D	3, «задовільно»
60-69	E	
35-59	FX	2, «незадовільно»
0-34	F	

ЧАСТИНА 2.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Кризові явища: зміст, класифікація та циклічність

Семінар 1 «Кризові явища: зміст, класифікація та циклічність»

Семінар – розгорнута бесіда

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

- 1.1. Теоретична основа функціонування та розвитку підприємства як складної соціально-економічної системи.
- 1.2. Поняття кризи в системі функціонування та розвитку підприємства та фактори, що обумовлюють її виникнення (відповідно освітній програмі).
- 1.3. Особливості та типологія криз.
- 1.4. Циклічність кризових явищ в економіці на сучасному етапі

2. Індивідуальне тестування.

Тема 2. Сутність та особливості антикризового управління

Семінар 2 «Сутність та особливості антикризового управління»

Семінар – дискусія

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

- 1.1. Концепція побудови антикризового управління
- 1.2. Функції і принципи антикризового управління
- 1.3. Процес антикризового управління

2. Індивідуальне тестування.

Тема 3. Діагностика виникнення і розвитку кризового процесу

Семінар 3 «Діагностика виникнення і розвитку кризового процесу»

Семінар з виконанням розрахункових задач

План заняття:

1. Індивідуальне тестування

2. Виконання розрахункового завдання №1 ««Діагностика ймовірності банкрутства організації (відповідно освітній програмі)»

Завдання:

1. Для досліджуваного підприємства ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" провести діагностику ймовірності банкрутства за не менше ніж 4 моделями

- Модель Альтмана,
- Модель Спринггейта,

- Модель Ліса,
- R-модель прогнозування банкрутства,
- Модель Таффлера,
- Модель Фулмера,
- Модель Депаляна,
- Модель Чессера.

2. Зробити висновки. Запропонувати антикризові заходи за результатами проведених розрахунків.

3. Виконану роботу завантажуюмо в [Розрахункове завдання № 1. Застосування моделей прогнозування і визначення ймовірності банкрутства](#)

Тема 4. Стратегія і тактика антикризового управління **Семінар 4 «Стратегія і тактика антикризового управління»** **Семінар запитань і відповідей**

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

- 1.1. Стратегічний план як основа стратегічного управління
- 1.2. Сутність стратегії антикризового управління
- 1.3. Класифікація стратегій антикризового управління підприємством
- 1.4. Процес розробки антикризової стратегії
- 1.5. Реалізація стратегії антикризового управління підприємством
- 1.6. Концепція “3DC управління”.
- 1.7. Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану.
- 1.8. Матриця вибору стратегії антикризового управління підприємством.
- 1.9. Особливості вибору логістичних стратегій в умовах кризового стану підприємства

2. Індивідуальне тестування

Тема 5. Технологія антикризового управління **Семінар 5. «Технологія антикризового управління»** **Семінар запитань і відповідей**

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

- 1.1. Основні поняття технології антикризового управління
- 1.2. Методи і прийоми антикризового менеджменту
- 1.3. Антикризовий менеджмент і стійкість фірми
- 1.4. Поточне планування та оперативне управління в антикризовому менеджменті
- 1.5. Загальна схема процесу управління в кризовій ситуації

1.6.Схема розробки та прийняття управлінських рішень у кризовій ситуації

2. *Індивідуальне тестування*

Тема 6. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах
Семінар 6. «Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах»
Семінар запитань і відповідей

План заняття:

1. *Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1.1.Особливості управління персоналом в умовах кризи (відповідно освітній програмі).

1.2.Принципи управління персоналом організацій галузі матеріального та нематеріального виробництв (загальні, специфічні, приватні).

1.3.Кадрова політика і її нові цінності в період кризи відповідно освітній програмі).

1.4.Принципи формування команди антикризового управління.

1.5.Основні функції антикризового менеджера.

1.6.Психолого-управлінська концепція кризових менеджерів.

1.7.Антистресова підготовка персоналу

1.8.Роль організаційної культури в антикризовому управлінні.

1.9.Актуальні проблеми управління персоналом в умовах розгортання кризових процесів

2. *Індивідуальне тестування*

Тема 7. Ризики в антикризовому управлінні
Семінар 7. «Ризики в антикризовому управлінні»
Семінар з виконанням практичних завдань

План заняття:

1. *Виконання розрахункового завдання №2 «Дослідження рівня ризику за функціональними сферами (відповідно освітній програмі)». Заповнити таблицю*

RISK REGISTER TEMPLATE

Ref id	Risk	Risk owner	Risk trigger	Risk category	Probability 1 – 3	Impact 1 – 3	Pi score prob x impact	Expected result no action	Positive risk response	Negative risk response	Response trigger	Response owner	Response description	Expected response impact	Probability 1 – 3 key	Impact 1 – 3 key	Positive risk response	Negative risk response
															1	1	Accept	Accept
															2	2	Enhance	Mitigate

																3	3	Share	Transfer
																		Exploit	Avoid

2. Індивідуальне тестування

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 8. Проактивна та реактивна модель управління кризовими ситуаціями

Семінар 8 «Проактивна та реактивна модель управління кризовими ситуаціями»

Семінар з виконанням розрахункових задач

План заняття:

1. Виконання розрахункових завдань: «[Make a Crisis Management Plan](#)» організації (відповідно освітній програмі)»

Виконану роботу завантажуюємо в [СЕЗН Moodle](#)

2. Індивідуальне тестування

Тема 9. Scenario-Based та Capacity-Based моделі

Семінар 9. «Scenario-Based та Capacity-Based моделі»

Семінар з виконанням розрахункових задач

План заняття:

1. Виконання розрахункових завдань: ««[Ground Rules and Risk Assessment](#)». Заповнення шаблону «[Business Risk Assessment Questionnaire](#)» за даними організації галузі матеріального та нематеріального виробництва (відповідно освітній програмі)»

Тема 9. Scenario-Based та Capacity-Based моделі

Семінар 10. «Business Impact Analysis»

Семінар з виконанням розрахункових задач

План заняття:

1. Виконання розрахункового завдання «[Business Impact Analysis](#)». Заповнення шаблону «*BIA Categories Cheat Sheet*»

The information you collect for your BIA report should include the following:

- The name of the process
- A detailed description of where the process is performed
- All the inputs and outputs in the process
- Resources and tools that are used in the process
- The users of the process
- The timing
- The financial and operational impacts
- Any regulatory, legal or compliance impacts
- Historical data

Your final business impact analysis report should contain, at a minimum, the following information:

- 1) Executive summary
- 2) Objectives and scope of the business impact analysis
- 3) Methodologies used in collecting information
- 4) Summary of findings
- 5) Detailed findings on each department, including:
 - the most crucial processes or functions
 - the impact of the disruptions to the various areas of the business
 - the acceptable duration of the disruption
 - the tolerable levels of losses
 - comparison between the potential financial costs and the estimated costs for recovery strategies that may be employed
- 6) Supporting documents for the findings
- 7) Recommendations for recovery

This report is what you'll provide to management and stakeholders to give them insight into the process, help them understand your findings, and learn what the best options for recovery of each process are. Take the time to make sure it is thorough, well written, and easy to understand.

Виконане розрахункове завдання завантажується в [CE3H Moodle](#)

2. *Індивідуальне тестування*

Тема 10. Модель кризи Фінка та інші моделі управління життєвим циклом

Семінар 11. «Модель кризи Фінка. П'ятиступінчаста модель управління кризовими ситуаціями та модель портфоліо»

Семінар з виконанням розрахункових задач

План заняття:

1. Виконання розрахункового завдання «*Root Cause Analysis*»»

Аналіз першопричин проводиться, коли сталася проблема або нещасний випадок, і її причину необхідно з'ясувати. Документація з аналізу першопричин перелічує кроки, вжиті для виявлення проблеми та визначення причини, а також описує підхід, який буде використовуватися для вирішення проблеми та запобігання її подальшому розвитку. Діаграми, що ілюструють причинно-наслідкові зв'язки, також можуть бути включені як частина аналізу. Аналіз першопричин є складовою антикризового плану (груповий проєкт 2)

Завдання: за результатами групового проєкту 1 необхідно заповнити таблицю-шаблон стосовно причин кризових ситуацій, що виникли на досліджуваному підприємстві (відповідно освітній програмі здобувача): Root Cause Analysis (Додаток А). Ознайомитися із простішим шаблоном аналізу першопричин [Simple Root Cause Analysis](#).

Зробити висновки

Виконане розрахункове завдання завантажується в [CE3H Moodle](#)

Тема 10. Модель кризи Фінка та інші моделі управління життєвим циклом

Семінар 12. «Модель Бернета для управління кризовими ситуаціями. Реляційна модель антикризового управління» Семінар з виконанням розрахункових задач

План заняття:

1. Виконання розрахункового завдання.

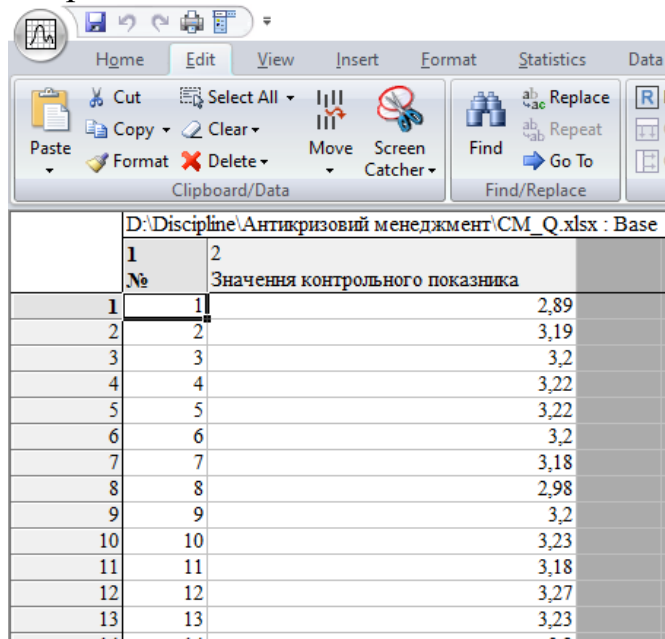
Виконання розрахункового завдання «Побудова карт контролю якості».

Моделювання проводиться на основі зібраних статистичних даних з інформаційної бази підприємства. Необхідні дані для побудови контрольних карт упорядковуємо в середовищі Excel (табл. 1):

№	Значення контрольного показника	№	Значення контрольного показника	№	Значення контрольного показника	№	Значення контрольного показника	№	Значення контрольного показника
1	2,89	13	3,23	25	3,20	37	3,49	49	3,20
2	3,19	14	3,20	26	3,22	38	3,23	50	3,00
3	3,20	15	3,19	27	3,15	39	3,04	51	3,36
4	3,22	16	3,45	28	3,29	40	3,05	52	3,16
5	3,22	17	3,10	29	3,08	41	3,33	53	3,20
6	3,20	18	3,00	30	3,19	42	3,24	54	3,51
7	3,18	19	3,22	31	3,20	43	3,26	55	3,16
8	2,98	20	3,31	32	3,20	44	3,21	56	3,01
9	3,20	21	3,14	33	3,20	45	3,19	57	2,88
10	3,23	22	3,19	34	3,22	46	2,91	58	3,20
11	3,18	23	2,97	35	3,21	47	3,22	59	3,20
12	3,27	24	3,36	36	3,21	48	3,20	60	3,29

Вважається, що процес виходить з під контроль, коли значення контрольного показника виходить за межі. Контроль якості процесу буде здійснено із застосуванням модулю «Industrial Statistics» Statistica 10.0:

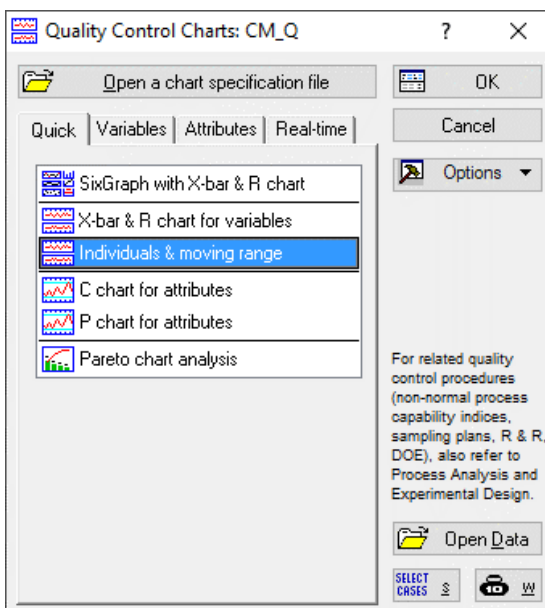
1. Імпорт даних в середовище Statistica



The screenshot shows the Statistica 10.0 interface with a spreadsheet open. The spreadsheet has the following data:

№	Значення контрольного показника
1	2,89
2	3,19
3	3,2
4	3,22
5	3,22
6	3,2
7	3,18
8	2,98
9	3,2
10	3,23
11	3,18
12	3,27
13	3,23

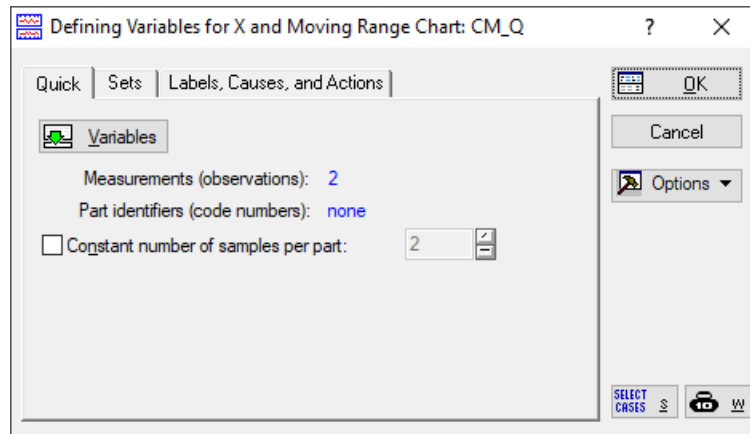
2. Активуємо модуль «Quality Control Charts»: «6σ Six Sigma» - «Control» - «Quality Control Charts»



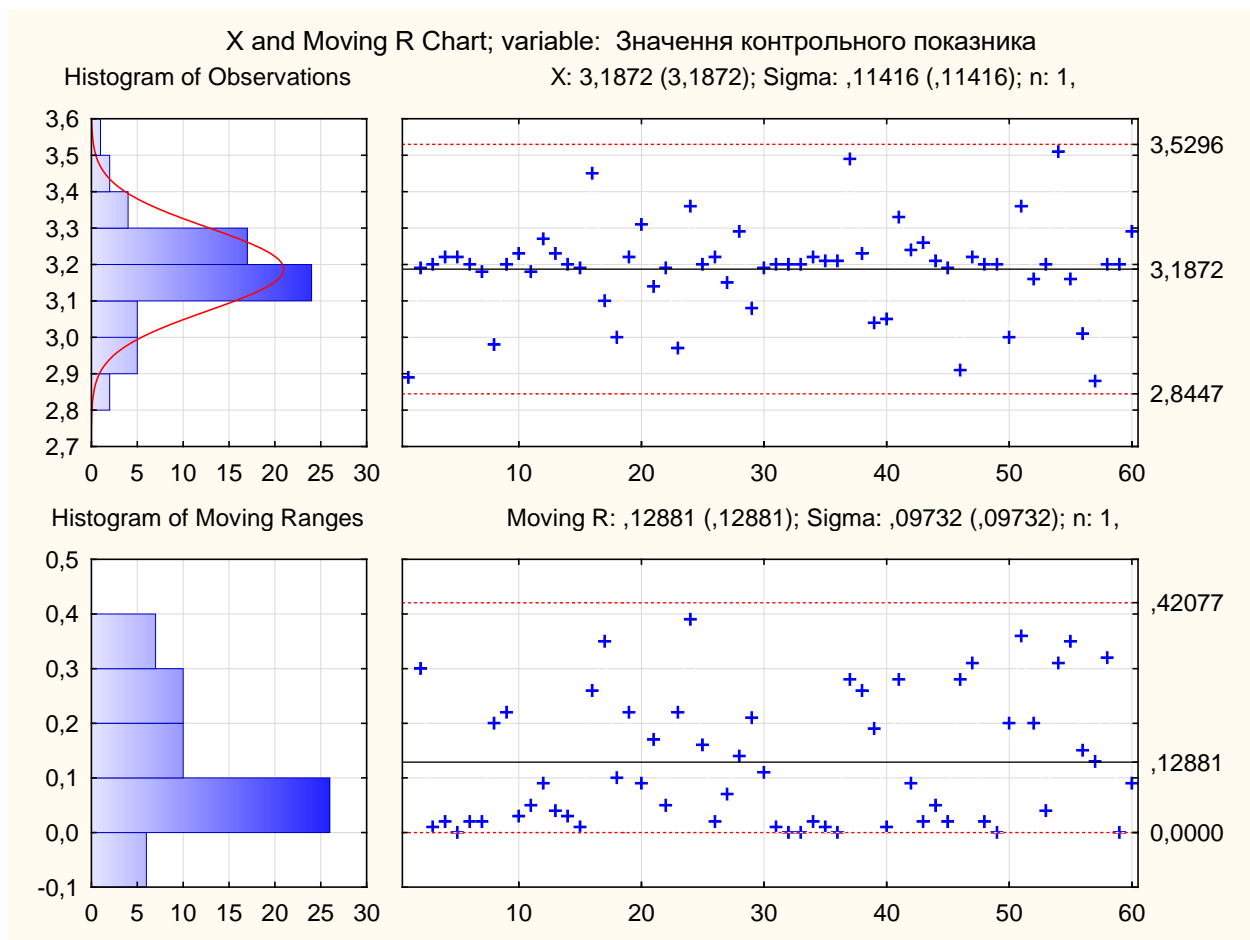
3. Так як процес виробництва відбувається в реальному часі, то контроль якості здійснюється за окремими спостереженнями.

На стартовій панелі виберіть опцію «Individuals & moving rang» та натисніть кнопку ОК.

У діалоговому вікні виберіть «Значення контрольного показника» як змінну з вимірюваннями і натисніть кнопку ОК.



4. Аналітична система побудує графік із необхідними контрольними картами: X-картою та контрольною картою ковзних розмахів для послідовності спостережень.



X- та MR карти для змінної «Значення контрольного показника»

1. Аналіз карти. На X-карті всі спостереження знаходяться в області контрольних меж; за даними контрольною картою ковзних розмахів (MR карта) можна свідчити, що всі точки знаходяться нижче за контрольну межу; це дозволяє зробити висновок про налагоджений виробничий процес за даними «контрольного показника».

2. Індивідуальне тестування

**Тема 11. Модель системи керування інцидентами.
Семінар 13 «Модель системи керування інцидентами»
Семінар запитань і відповідей**

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

- 1.1. Зміст моделі системи керування інцидентами
 - 1.2. Орієнтовна схема структури команди управлінням кризисними ситуаціями
 - 1.3. Підгрупа/команда 1 «Менеджмент»
 - 1.4. Підгрупа/команда 2 «Виробництво»
 - 1.5. Підгрупа/команда 3 «Планування та прогнозування»
 - 1.6. Підгрупа/команда 4 «Логістика»
 - 1.7. Підгрупа/команда 5 «Фінансисти»
- 2. Індивідуальне тестування*
- 3. Захист групових проєктів*

**Тема 12. Значимі підходи до антикризового управління
Семінар 14 «Значимі підходи до антикризового управління»
Семінар запитань і відповідей**

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

- 1.1. Attribution Theory and Situational Crisis Communication Theory
 - 1.2. Theory of Apology
 - 1.3. Image Restoration or Repair Theory
 - 1.4. Structural Functional Theory in Crisis Management
 - 1.5. Chaos Theory and the Butterfly Effect in Crisis Management
 - 1.6. Stakeholder Theory of Crisis Management
 - 1.7. Resilience Theory and Business Continuity Planning
 - 1.8. Theory of Human Capital
- 2. Індивідуальне тестування*
- 3. Захист групових проєктів*

**ЧАСТИНА 3.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Кризові явища: зміст, класифікація та циклічність

Семінар 1 «Кризові явища: зміст, класифікація та циклічність»

Методи контролю: усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. *Поняття кризи в системі функціонування та розвитку підприємства та фактори, що обумовлюють її виникнення (відповідно освітній програмі).*

2.2. *Особливості та типологія криз.*

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. Криза регламентації діяльності окремих підрозділів підприємства призводить до появи

- A. організаційної кризи
- B. кризи збуту
- C. фінансової кризи
- D. виробничо-технологічної кризи

2. Зростання неплатоспроможності підприємства призводить до появи

- A. організаційної кризи
- B. кризи збуту
- C. фінансової кризи
- D. виробничо-технологічної кризи

3. Переважання пропозиції продукції підприємства над попитом на неї в результаті неналежного вивчення ринків реалізації призводить до появи

- A. організаційної кризи
- B. кризи збуту
- C. фінансової кризи
- D. виробничо-технологічної кризи

Список рекомендованої літератури

1) Антикризовий менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>

2) Антикризовий менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIZpLymzV82_Ezvyv4P5yv98

3) Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дїм "Кондор", 2020. 396 с.

4) Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризвий менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової лїтератури», 2014. – 584 с.

5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>

6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>

7) Електронний архїв (їнституційний репозитарїй) ДонНУЕТ їм. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>

8) Інтернет портал для управлїнцїв. URL: <http://www.management.com.ua/>

Тема 2. Сутнїсть та особливостї антикризого управлїння

Семїнар 2 «Сутнїсть та особливостї антикризого управлїння»

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусїї, оцїнювання доповїдї

Завдання для самостїйної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцїй та рекомендовану лїтературу для обговорення теоретичних питань теми на семїнарському заняттї.

2. Самостїйно опрацюйте питання:

2.1. Функцїї і принципи антикризого управлїння

2.2. Процес антикризого управлїння

3. Розв'яжіть тестовї завдання.

1. Локальна криза

А. криза, пов'язана з радикальним порушенням системи функціонування та управлїння підприємством

В. це гостре порушення в системї функціонування підприємства, котре виникає внаслідок відсутностї нових технологїчних їдей в умовах явно вираженої потреби в нових технологїях і виготовленнї нової продукцїї

С. криза, пов'язана з порушенням одного з елементїв системи управлїння підприємством (втрата постачальника, постїйного джерела сировини, змїна транспортної схеми, звільнення ведучого спеціалїста тощо)

Д. це гостре порушення в системї функціонування підприємства, котре виникає як результат неефективного подїлу й їнтеграцїї діяльностї, розподїлу функцїй, регламентацїї діяльностї окремих підроздїлїв через недотримання принципїв забезпечення рацїоналїзацїї структур і процесїв

2. Антикризове управління

- A. це процес антикризового управління, спрямований не на підтримку позицій на ринку, а на завоювання нових, де конкуренти отримали від кризи найбільшої шкоди
- B. це керований процес запобігання чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та тенденціям її розвитку
- C. це шлях, за яким рухається управління, надаючи можливість підприємству, що потрапило у кризовий стан, створювати нові й нові передумови зростання його ефективності
- D. це таке управління, де вже поставлено передбачення небезпеки кризової ситуації, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для наступного розвитку

3. Методи діагностики кризових явищ на етапі розвитку кризового стану

- A. комплексна економічна діагностика підприємства, оцінка ймовірності банкрутства
- B. поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності
- C. діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства
- D. аналіз виробничих та фінансових показників господарської діяльності

Список рекомендованої літератури

- 1) Антикризівий менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>
- 2) Антикризівий менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIzPLymzV82_Ezvy4P5yv98
- 3) Кривов'язюк І.В. Антикризіве управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
- 4) Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризівий менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
- 5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>
- 6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>

Тема 3. Діагностика виникнення і розвитку кризового процесу

Семінар 3 «Діагностика виникнення і розвитку кризового процесу»

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. Дослідження чинників стратегічної кризи корпорацій (відповідно освітній програмі).

2.2. Контролювання кризи.

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. Діагностика кризового стану підприємства являє собою

А. сукупність методів і прийомів фінансово-економічного аналізу, які при систематичному застосовуванні дозволять своєчасно виявити кризовий стан підприємства

В. система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства та можливостей подолання кризи

С. система цільового фінансового аналізу, направленою на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства, які генерують загрозу його банкрутства в подальшому періоді

Д. основу для проведення системного аналізу з метою виявлення проблемних зон функціонування господарюючого суб'єкта та формування висновку про можливість імовірного настання банкрутства

2. Теоретичною основою антикризової діагностики виступає

А. теорія управління

В. теорія економічних циклів

С. теорія рефлексивності

Д. теорія граничних витрат

3. Моделі Бівера, Альтмана, Спрінгейта доцільно застосовувати для

А. виявлення кризи збуту

В. виявлення кризи управління персоналом

С. виявлення виробничо-технологічної кризи

Д. виявлення загрози банкрутства

4. *Виконання розрахункове завдання «Діагностика ймовірності банкрутства діючої організації (відповідно освітній програмі)» (частина 1 групового проєкту):*

1. Сформуванню групи (2-3 здобувачі ВО)

2. Обрати підприємство для дослідження відповідно напрямку (сфери) освітньої програми

1) Для досліджуваного підприємств провести діагностику ймовірності банкрутства за не менше ніж 4 моделями (табл. 1.1-1.2) за $N \times 2$ періодів (N – кількість учасників групи). Кількість періодів дослідження: 2 періоди на 1 учасника групи (останній 2020 р.): Модель Альтмана, Модель Спрінгейта, Модель Ліса, R-модель прогнозування банкрутства, Модель Таффлера, Модель Фулмера, Модель Дєпаляна, Модель Чессера.

Зробити висновки. Запропонувати антикризові заходи за результатами проведених розрахунків.

Таблиця 1.1 - Моделі прогнозування і визначення ймовірності банкрутства

№	Автор моделі	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення Z
1.	Модель Е. Альтмана (1968 р.)	$Z=1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5$, де X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів X_2 – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів X_3 – операційний прибуток/загальна вартість активів X_4 – ринкова вартість акцій/заборгованість X_5 – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів	$Z < 1,81$ – дуже висока $[1,81 - 2,67]$ – середня $[2,67 - 2,99]$ – невелика $Z > 2,99$ – дуже низька
2.	Модель Р. Ліса (1972 р.)	$Z=0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4$, де X_1 – оборотний капітал/загальна вартість активів X_2 – операційний прибуток/загальна вартість активів X_3 – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів X_4 – власний капітал/позичковий капітал	Критичне значення $Z \leq 0,037$
3.	Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу (1977 р.)	$Z=0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4$, де X_1 – операційний прибуток/загальна вартість активів X_2 – оборотні активи/загальна вартість активів X_3 – короткострокові зобов'язання/загальна вартість активів X_4 – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів	Критичне значення $Z \leq 0,2$
4.	Модель Г. Спрінгейта (1978 р.)	$Z=1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4$, де X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів X_2 – прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів X_3 – прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання; X_4 – обсяг продажів/загальна вартість активів	$Z < 0,862$ – висока $Z > 2,45$ – мінімальна
5.	Модель О. О. Терещенка	$Z=1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6$, де X_1 – cash-flow/зобов'язання X_2 – валюта балансу/зобов'язання X_3 – прибуток/валюта балансу X_4 – прибуток/виручка від реалізації X_5 – виробничі запаси/виручка від реалізації X_6 – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу)	$Z > 2$ – не загрожує банкрутством; $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, при переході на антикризове управління банкрутство не загрожує; $0 < Z < 1$ – загроза банкрутства, якщо не будуть проведені санаційні заходи; $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.
6.	Модель А. В. Матвійчука	$Z=0,033 \times X_1 + 0,268 \times X_2 + 0,045 \times X_3 - 0,018 \times X_4 - 0,004 \times X_5 - 0,015 \times X_6 + 0,702 \times X_7$, де X_1 – оборотні активи/необоротні активи X_2 – чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання X_3 – чистий дохід від реалізації/власний капітал X_4 – баланс/чистий дохід від реалізації X_5 – (оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи X_6 – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/Баланс X_7 – власний капітал/(забезпечення наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)	$Z > 1,104$ – низька ймовірність банкрутства, стійкий фінансовий стан $Z < 1,104$ – загроза фінансової кризи

Таблиця 1.2 - Критерії визначення ймовірності банкрутства підприємства

Модель Альтмана	
Значення Z-рахунку	Ймовірність банкрутства
1,8 і менше	Дуже висока
Від 1,8 до 2,7	Висока
Від 2,71 до 2,9	Існує можливість
3,0 і вище	Дуже низька
Рейтингове число	
Значення R	Фінансовий стан
$R < 1$	Незадовільний
$R = 1$	Задовільний
Метод credit-men (Ж. Депалян)	
Значення N	Фінансова ситуація підприємства
$N < 100$	Викликає занепокоєння
$N = 100$	Нормальна
$N > 100$	Позитивна
Модель Р. Ліса	
Значення Z	Ймовірність банкрутства
$Z < 0,037$	Висока
$Z = 0,037$	Граничне значення
$Z > 0,037$	Низька
Модель О. Терещенка	
Значення Z	Ймовірність банкрутства
$Z > 2$	Банкрутство не загрожує
$1 < Z < 2$	Фінансова стійкість порушена
$0 < Z < 1$	Існує загроза банкрутства
Модель Спрінгейта	
Значення Z	Ймовірність банкрутства
$Z < 0,862$	Висока
$Z = 0,862$	Граничне значення
$Z > 0,862$	Низька
Модель Таффлера	
Значення Z	Ймовірність банкрутства
$Z < 0,2$	Досить висока
$0,2 < Z < 0,3$	Можливе банкрутство
$Z > 0,3$	Низька

Приклад розрахунку наведено в Додатку Б

Список рекомендованої літератури

- 1) Антикризовий менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>
- 2) Антикризовий менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIZpLymzV82_Ezvy4P5yv98
- 3) Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
- 4) Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент [текст] : навч. посіб. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
- 5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>

6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>

7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>

Тема 4. Стратегія і тактика антикризового управління **Семінар 4 «Стратегія і тактика антикризового управління»**

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. Стратегічний план як основа стратегічного управління

2.2. Класифікація стратегій антикризового управління підприємством

2.3. Процес розробки антикризової стратегії

2.4. Реалізація стратегії антикризового управління підприємством

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. Завданням управління за допомогою вибору стратегічних позицій є

A. адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища

B. виявленні проблем, що заважають нормальному розвитку підприємства

C. підвищення конкурентоспроможності підприємства

D. відстежування та врахування високих рівнів нестабільності середовища

2. Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану – це

A. формування, розвиток та реалізація конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції

B. управління, основним завданням якого є визначення та реалізація стратегічних антикризових заходів в умовах обмеженості стратегічних можливостей підприємства на основі результатів ідентифікації ступеня прояву кризового стану

C. управління, яке наголошує на необхідності відстежування та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так званих “слабких сигналів”

D. управління в умовах стратегічних несподіванок

3. Стратегічні підходи в управлінні кризовим станом підприємства повинні базуватись

A. на досвіді та думках фахівців, на даних первинної звітності

- В. на даних первинної звітності , а досвіді та думках фахівців
С. на досвіді та думках фахівців; на рішеннях, прийнятих менеджерами підприємства, на даних первинної звітності
D. правильна відповідь відсутня

Список рекомендованої літератури

- 1) Антикризисний менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>
- 2) Антикризисний менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIZpLymzV82_Ezvy4P5yv98
- 3) Кривов'язюк І.В. Антикризисне управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
- 4) Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризисний менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
- 5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>
- 6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>
- 8) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

Тема 5. Технологія антикризового управління Семинар 5. «Технологія антикризового управління»

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
 - 2.1. Антикризисний менеджмент і стійкість фірми (відповідно освітній програмі).
 - 2.2. Поточне планування та оперативне управління в антикризовому менеджменті
 - 2.3. Загальна схема процесу управління в кризовій ситуації
3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. **Назвіть принцип, якого найчастіше дотримуються на вітчизняних підприємствах для забезпечення раціоналізації структур і процесів в діяльності підприємства**
 - A. правової обґрунтованості та регламентованості
 - B. формування місії організації
 - C. структуризації цілей
 - D. - оптимізації компонентів і зв'язків

2. **Прояв дії якого з законів функціонування та розвитку найчастіше спостерігається в практиці управління українських підприємств**
 - A. синергії
 - B. самозбереження
 - C. пропорційності
 - D. єдності системи

3. **Гнучкість організаційної структури управління визначається наявністю**
 - A. структуризаційних ознак, параметрів оцінки, собівартістю та прибутком
 - B. параметрів оцінки, собівартістю та прибутком
 - C. собівартістю та прибутком, структуризаційних ознак
 - D. собівартістю та прибутком, організаційною структурою

Список рекомендованої літератури

- 1) Антикризовий менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>
- 2) Антикризовий менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqqdl4AIZpLymzV82_Ezvy4P5yv98
- 3) Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
- 4) Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
- 5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>
- 6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>
- 8) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

Тема 6. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах

Семінар 6. «Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах»

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
 - 2.1. Основні функції антикризового менеджера.
 - 2.2. Психолого-управлінська концепція кризових менеджерів.
 - 2.3. Механізми конфліктології в антикризовому управлінні.
 - 2.4. Роль організаційної культури в антикризовому управлінні.
 - 2.5. Актуальні проблеми управління персоналом в умовах розгортання кризових процесів.

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. *До загальних принципів антикризового управління персоналом слід віднести ення раціоналізації структур і процесів в діяльності підприємства*

- A. облік довгострокової перспективи організації
- B. участь співробітників у прийнятті рішень
- C. рівні можливості
- D. співробітництво з профспілками

2. *Персонал підприємства – це*

- A. працівники, які мають значний стаж роботи на підприємстві
- B. працівники, які мають високий рівень кваліфікації
- C. постійні працівники, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи
- D. промислово-виробничий персонал підприємства

3. *Криза управління персоналом швидше за все виникає*

- A. на малих підприємствах
- B. на великих підприємствах
- C. на експортноорієнтованих фірмах
- D. на підприємствах державної форми власності

Список рекомендованої літератури

- 1) Антикризовий менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>
- 2) Антикризовий менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIZpLymzV82_Ezvy4P5yv98

3) Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дїм "Кондор", 2020. 396 с.

4) Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризівий менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової лїтератури», 2014. – 584 с.

5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>

6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>

7) Електронний архїв (їнституційний репозитарїй) ДонНУЕТ їм. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>

8) Інтернет портал для управлїнцїв. URL: <http://www.management.com.ua/>

Тема 7. Ризики в антикризівому управлїннї

Семїнар 7. «Ризики в антикризівому управлїннї»

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусїї, розв'язок розрахункових завдань

Завдання для самостїйної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцїй та рекомендовану лїтературу для обговорення теоретичних питань теми на семїнарському заняттї.*
2. *Самостїйно опрацюйте питання:*
 - 2.1. Поняття ризику, його особливостї в сучасних умовах.
 - 2.2. Класифїкацїя ризику.
 - 2.3. Економїчні ризики й економїчна безпека підприємства (вїдповїдно освїтнїй програмї).
3. *Розв'яжїть тестовї завдання.*

1. Ризик це

- А. їмовїрнїсть настання сприятливої подїї, пов'язаної з виникненням рїзного роду втрат та збиткїв
- В. подїя, яка може перешкодити виконанню завдань, поставлених перед підприємством
- С. визначенїсть отримання результатїв у майбутньому
- Д. точно очїкуваний результат

2. Економїчним ризиком називають

- А. їмовїрнїсть настання сприятливої подїї, пов'язаної з виникненням рїзного роду втрат та збиткїв
- В. вїрогїднїсть повної або часткової втрати очїкуваного доходу в результатї здїйснення господарського рїшення через недооцїнення впливу несприятливих факторїв
- С. визначенїсть отримання результатїв у майбутньому

Д. точно очікуваний результат

До основних властивостей ризику належить

- А. Конфліктність (суперечливість), альтернативність, правомірність, результативність, невизначеність
- В. Терміновість, строковість, конфліктність, непередбачуваність
- С. Терміновість, строковість, невизначеність, непередбачуваність
- Д. Суперечливість, правомірність, невизначеність, випадковість, об'єктивізм

3. Виконання розрахункового завдання «Ризику в антикризовому управлінні» (Груповий проєкт. Частина 2)

За результатами попереднього аналізу та аналізу зовнішнього середовища функціонування досліджуваного підприємства скласти реєстр ризиків для досліджуваного підприємства за однією із запропонованих формам:

- <https://dou.ua/lenta/articles/tools-for-risk-management/> ,
- <https://ya.techmedia.com.ua/upravlinnya-yakistyu-2020-9/kontrol-rizikiv-zrazok-zapovnennya-reestru-matricya-naslidkiv-i>
- [IC-Risk-Management-Matrix-10828.xlsx](#)
- [IC-Risk-Register-9419.xlsx](#)
- Власні шаблони

Обов'язково – врахувати сферу функціонування організації (відповідно ОП)

Список рекомендованої літератури

- 1) Антикризовий менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>
- 2) Антикризовий менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIZpLymzV82_Ezvyv98
- 3) Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
- 4) Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
- 5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>
- 6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>
- 8) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 8. Проактивна та реактивна модель управління кризовими ситуаціями

Семінар 8 «Проактивна та реактивна модель управління кризовими ситуаціями»

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. Механізми проактивної та реактивної моделей управління кризовими ситуаціями в організаціях галузі матеріального та нематеріального виробництва (відповідно освітній програмі)

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. Превентивна модель антикризового менеджменту

A. спрямована на подолання кризи, вона може розглядатися як система заходів, покликана звести до мінімуму можливі негативні наслідки кризи

B. спрямована на попередження криз, вона може розглядатися як система заходів, що попереджає настання кризової ситуації

C. Обидва варіанти вірні

D. Обидва варіанти невірні

2. Інструментарій превентивного менеджменту

A. базується насамперед на концепції антикризового менеджменту з її негайної реалізації

B. базується насамперед на запобіганні виникненню кризісас допомогою антикризової програми змін, розрахованих на основі ідентифікації областей ризику

C. базується насамперед на синергетичної методології, яка розглядає будь-яку управлінську ситуацію як потенційно кризову

D. базується насамперед на ситуаційному аналізі, який розглядає будь-яку управлінську ситуацію в динаміці і передбачає гнучке використання найрізноманітніших взаємодоповнюючих методик

3. Загальна схема реалізації реактивного антикризового управління пов'язана з такими рівнями

- A. Рівень управління та рівень матеріального забезпечення
- B. Рівень технічного забезпечення та рівень матеріального забезпечення
- C. Рівень управління та рівень технічного забезпечення
- D. Рівень управління та рівень матеріально-технічного забезпечення

Список рекомендованої літератури

- 1) Антикризисний менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>
- 2) Антикризисний менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIZpLymzV82_Ezvy4P5yv98
- 3) Кривов'язюк І.В. Антикризисне управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
- 4) Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризисний менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
- 5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>
- 6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>
- 8) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

Тема 9. Scenario-Based та Capacity-Based моделі Семінар 9. «Scenario-Based та Capacity-Based моделі»

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

2.1. Capacity-Based Funding and Planning in an Agile Environment

3. Розв'яжіть тестові завдання.

1. Перевагами сценарного планування є

- A. Допоможе керівникам зрозуміти наслідки різних правдоподібних подій
- B. Тривалий процесом збору даних та рушійних факторів
- C. Фактори, які впливають на плани, можуть швидко змінюватися

- D. Має бути живим процесом з постійними оновленнями в міру розвитку умов і припущень

2. Типами сценарного планування є

- A. Кількісні сценарії, операційні сценарії, нормативні сценарії
- B. Операційні сценарії, кількісні сценарії, нормативні сценарії
- C. Нормативні сценарії, сценарії стратегічного менеджменту, операційні сценарії
- D. Сценарії стратегічного менеджменту, операційні сценарії, кількісні сценарії, нормативні сценарії

3. Другий крок плану управління кризою (Crisis Management Plan)

- A. Основні правила та оцінка ризиків
- B. Аналіз впливу на бізнес
- C. Планування реагування та надзвичайні ситуації
- D. Навчання та координація

4. Виконати розрахункового завдання «Crisis Management Plan». Заповнення шаблону «[Crisis Management Plan](#)» відповідно освітній програмі здобувача ВО (Груповий проєкт 2)

1) Антикризовий менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>

2) Антикризовий менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqqd14AIZpLymzV82_Ezvyv4P5yv98

3) Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.

4) Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.

5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>

6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>

7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>

8) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

Тема 9. Scenario-Based та Capacity-Based моделі

Семінар 10. «Business Impact Analysis»

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
 - 2.1. Types of Problems that Business Impact Analysis Anticipates
3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. Сценарії Tar Heel Direct's

- A. це, по суті, історії, які мало говорять про компанію чи галузь, але більше про середовище, в якому споживаються продукти та послуги.
- B. дають розробникам свободу для мозкового штурму рішень і широкі повноваження щодо розповіді
- C. засновані на обсязі замовлень і здатності ефективно виконувати замовлення
- D. часто є найскладнішими сценаріями для керівників компаній, оскільки вони вимагають широкого галузевого, економічного та світоглядного погляду

2. Перший крок плану управління кризою(Crisis Management Plan)

- A. Основні правила та оцінка ризиків
- B. Аналіз впливу на бізнес
- C. Планування реагування та надзвичайні ситуації
- D. Навчання та координація

3. Четвертий крок плану управління кризою(Crisis Management Plan)

- A. . Основні правила та оцінка ризиків
- B. Аналіз впливу на бізнес
- C. Планування реагування та надзвичайні ситуації
- D. Навчання та координація

4. Завдання.

Закінчити розрахункове завдання [Виконання розрахункових завдань з теми № 8: «Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику: VaR, Тест К-С»](#)

- Зробити висновки.
- Виконану роботу завантажуюємо в СЕЗН Moodle

Список рекомендованої літератури

1) Антикризисный менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>

2) Антикризовий менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIZpLymzV82_Ezvy4P5yv98

3) Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.

4) Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.

5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>

6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>

7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>

8) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

Тема 10. Модель кризи Фінка та інші моделі управління життєвим циклом

Семінар 11. «Модель кризи Фінка. П'ятиступінчаста модель управління кризовими ситуаціями та модель портфоліо»

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
 - 2.1. Система корпоративного управління
3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. Область ймовірних втрат, які перевершують критичний рівень і можуть досягати величини, рівної власного капіталу організації

- А. безризиковою зоною
- В. зоною допустимого ризику
- С. зоною критичного ризику
- Д. зоною катастрофічного ризику

2. До універсальних економічних способів мінімізації рівня ризику відносять

- А. здобуття інформації, диверсифікація, кредитування
- В. самострахування, страхування, лімітування

- C. здобуття додаткової інформації, диверсифікація, лімітування, самострахування
- D. лімітування, квотування, самострахування, диверсифікація

3. Процес розподілу капіталу між різноманітними областями впливу, що безпосередньо пов'язані між собою це

- A. Хеджування
- B. Лімітування
- C. Трансфер ризику
- D. Диверсифікація

Список рекомендованої літератури

- 1) Антикризовий менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>
- 2) Антикризовий менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIZpLymzV82_Ezvy4P5yv98
- 3) Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
- 4) Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
- 5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>
- 6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>
- 8) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

Тема 10. Модель кризи Фінка та інші моделі управління життєвим циклом

Семінар 12. «Модель Бернета для управління кризовими ситуаціями. Реляційна модель антикризового управління»

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.
2. Самостійно опрацюйте питання:

- 2.1. Crisis preparedness—planning processes.
- 2.2. Life cycle models
3. Розв'язіть тестові завдання.

1. Перший крок плану управління кризою(Crisis Management Plan)

- A. Основні правила та оцінка ризиків
- B. Аналіз впливу на бізнес
- C. Планування реагування та надзвичайні ситуації
- D. Навчання та координація

2. Четвертий крок плану управління кризою(Crisis Management Plan)

- A. Основні правила та оцінка ризиків
- B. Аналіз впливу на бізнес
- C. Планування реагування та надзвичайні ситуації
- D. Навчання та координація

3. Другий крок плану управління кризою(Crisis Management Plan)

- A. Основні правила та оцінка ризиків
- B. Аналіз впливу на бізнес
- C. Планування реагування та надзвичайні ситуації
- D. Навчання та координація

4. Виконання розрахункового завдання. Заповнення шаблону [Crisis Management Action Plan](#) за даними досліджуваного підприємства (в рамках групового проекту 2)

Список рекомендованої літератури

- 1) Антикризисный менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>
- 2) Антикризисный менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIZpLymzV82_Ezvyv4P5yv98
- 3) Кривов'язюк І.В. Антикризисное управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
- 4) Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризисный менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
- 5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>
- 6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>

7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>

8) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

9) Jaques, Tony. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*. 33. 147-157. 10.1016/j.pubrev.2007.02.001.

Тема 11. Модель системи керування інцидентами.

Семінар 13 «Модель системи керування інцидентами»

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. Підгрупа/команда 3 «Планування та прогнозування»

2.2. Підгрупа/команда 4 «Логістика»

2.3. Підгрупа/команда 5 «Фінансисти»

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. Хто є засновником методу аналізу ієрархій?

А.Е. Гурвіц

В.Т. Сааті

С.У. Гордон

Д.О. Хелмер

2. Метод аналізу ієрархій – це

А. математичний інструмент системного підходу до складних проблем прийняття рішень.

В. один з основних класів методів науково-технічного прогнозування, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування.

С. передбачає проведення групою експертів дискусії для вироблення загальної думки щодо майбутньої поведінки прогнозованих об'єктів

Д. систематичний збір інформації про об'єкт прогнозування шляхом опитування експертів та узагальнення даних

3. Методи моделювання систем поділяються на

А. методи формалізованого представлення систем, МФПС

В. методи активізації інтуїції фахівців, МАІС

С. методи активізації інтуїції фахівців, МАІС, методи формалізованого представлення систем, МФПС

Д. методи інтуїції, МАІС, МФПС

4. Захист групового проєкту

Список рекомендованої літератури

- 1) Антикризисный менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>
- 2) Антикризисный менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIZpLymzV82_Ezvy4P5yv98
- 3) Кривов'язюк І.В. Антикризисное управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
- 4) Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризисный менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
- 5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>
- 6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>
- 8) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

Тема 12. Значимі підходи до антикризового управління

Семінар 14 «Значимі підходи до антикризового управління»

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

2.1. Structural Functional Theory in Crisis Management

2.2. Chaos Theory and the Butterfly Effect in Crisis Management

2.3. Stakeholder Theory of Crisis Management

2.4. Resilience Theory and Business Continuity Planning

2.5. Theory of Human Capital

2.6. The Most Useful Crisis Management Examples: The Good, Bad, and Ugly

3. Захист групового проєкту

Список рекомендованої літератури

- 1) Антикризовий менеджмент. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=900>
- 2) Антикризовий менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIZpLymzV82_Ezvyv4P5yv98
- 3) Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
- 4) Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент [текст] : навч. посіб . – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
- 5) The Essential Guide to Crisis Management. URL: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-guide>
- 6) Organizing in Times of Crisis. Collaborative Open Course for Master Programs in Business Administration, Management and Organization Studies URL: <https://timesofcrisis.org/course-materials/class-1-crisis-and-organization-studies/>
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>
- 8) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

ROOT CAUSE ANALYSIS REPORT

ORGANIZATION		
AGENCY		
REFERENCE NUMBER		
PROGRAM/FACILITY		
REGION		
CONSUMER ID		
CONSUMER DETAILS	AGE:	
	GENDER:	
	CITY/TOWN:	
DATE OF EVENT:		DATE RCA COMPLETED:

EVENT DETAILS	
EVENT DESCRIPTION	LIST RCA TEAM MEMBERS
<i>Describe the event and include any harm that resulted. Also identify the cause, if known.</i>	
	TEAM LEADER:

BACKGROUND SUMMARY	
<i>Answer these questions with a brief summary. Attach supporting documents, if available.</i>	
<i>Describe the event, and include any harm that resulted. Also identify the cause, if known.</i>	<i>Description:</i>

Was there any deviation from the expected sequence?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO	<i>If YES, explain the deviation.</i>
---	---	---------------------------------------

<p>If deviation occurred from the expected sequence, was it likely to have contributed to the adverse event?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If YES, explain the contribution.</i></p>
<p>Was the expected sequence described in policy, procedure, written guidelines, or included in staff training?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If YES, explain the source.</i></p>
<p>Does the expected sequence meet regulatory requirements and/or practice standards?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If YES, define references and/or literature reviewed by the team.</i></p>
<p>Was there a human action or inaction that contributed to the adverse event?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If YES, explain how the actions contributed.</i></p>
<p>Was there a defect, malfunction, misuse of, or absence of equipment that contributed to this event?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If YES, describe the equipment and how it appeared to contribute.</i></p>
<p>Did the procedure/activity involved in the event being carried out take place in the usual location?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If NO, explain where and why a different location was utilized.</i></p>
<p>Was the procedure/activity carried out by regular staff familiar with the consumer and activity?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If NO, describe who carried out the activity and why regular staff were not involved.</i></p>

<p>Did the involved staff have the correct credentials and skills to carry out the tasks expected of them?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If NO, explain the perceived inadequacy.</i></p>
<p>Was the staff trained to carry out their expected responsibilities?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If NO, explain the perceived inadequacy.</i></p>
<p>Were the staffing levels considered adequate at the time of the incident?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If NO, explain why.</i></p>
<p>Were there any additional staffing factors identified as responsible for or contributing to the adverse event?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If YES, explain those factors.</i></p>
<p>Was there any inaccurate or ambiguous information that contributed to or caused the adverse event?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If YES, explain what information and how it contributed.</i></p>
<p>Was there any lack of communication or incomplete communication that contributed to or caused the adverse event?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If YES, explain who, what, and how it contributed.</i></p>
<p>Were there any environmental factors that contributed to or caused the adverse event?</p>	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<p><i>If YES, explain what factors and how they contributed.</i></p>

Were there any organizational or leadership factors contributing to or causing the adverse event?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<i>If YES, explain what factors and how they contributed.</i>
---	---	---

Were there any assessment or planning factors that contributed to or caused the adverse event?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<i>If YES, explain the factors and how they contributed.</i>
--	---	--

Were there any other factors that are considered relevant to the adverse event?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<i>Describe:</i>
---	---	------------------

Rank in order the factors considered responsible for the adverse event, beginning with the proximate cause, followed by the most important to less important contributory factors. Attach the Contributory Factors Diagram, if available.

Was there a root cause identified?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> UNKNOWN	<i>If YES, explain the root cause.</i>
------------------------------------	---	--

RISK-REDUCTION ACTIONS TAKEN	
<i>List the actions that have already been taken to reduce the risk of a future occurrence. Note the date of implementation.</i>	
DATE	EXPLAIN ACTION TAKEN

PREVENTION STRATEGIES

List the recommended actions planned to prevent a future occurrence of the adverse event. Begin with a rank of 1 (highest). Provide an estimated cost (if known) and any additional considerations/recommendations for implementing the strategy.

STRATEGY	ESTIMATED COST	SPECIAL CONSIDERATIONS

INCIDENTAL FINDINGS

List and explain any incidental findings that should be carefully reviewed for corrective action.

APPROVAL

After review of this summary report, all team members should notify the team leader of either their approval or recommendations for revision. Following all revisions, the report should be signed by the team leader prior to submission.

SIGNATURE OF TEAM MEMBER:

DATE SIGNED:

<i>All information included in this report is considered confidential. It is intended only to promote safety and reduce risk.</i>	

Forward completed report to all Root Cause Analysis team members in addition to the following individuals:

FULL NAME	TITLE/ORGANIZATION	EMAIL ADDRESS

Приклад оцінки ймовірності банкрутства (Груповий проєкт 1. Частина 1

Оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен"

Модель Альтмана				Рейтингове число			
$Z = 1,2 K1 + 1,4 K2 + 3,3 K3 + 0,6 K4 + K5$	2016	2017	2018	$R = 2 K3 V3 + 0,1 K ПЛ + 0,08 K ОА + 0,45 K М + K РК$	2016	2017	2018
K1	-0,0065	0,0511	-0,3224	Коефіцієнт забезпеченості підприємства власними засобами	-0,4988	-1,7643	-3,7899
K2	0,5385	0,4502	0,3715	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,9508	1,7808	0,2242
K3	0,0074	0,0049	0,0132	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,5159	2,9584	4,0359
K4	4,3214	2,1016	1,2405	Комерційна маржа (рентабельність продажу)	1,6870	1,0679	2,9798
K5	0,3525	0,3265	0,3765	Рентабельність власного капіталу	0,7355	0,5159	2,0468
Z - рахунок	3,72	2,30	1,30	R	0,79	-2,12	-3,85
Модель Р. Ліса				Модель Спрінгейта			
$Z = 0,063 X1 + 0,092 X2 + 0,057 X3 + 0,001 X4$	2016	2017	2018	$Z = 1,03 X1 + 3,07 X2 + 0,66 X3 + 0,4 X4$	2016	2017	2018
X1	-0,0065	0,0511	-0,3224	X1	0,12538	0,11664	0,09318
X2	0,3525	0,3265	0,3765	X2	0,00741	0,00491	0,01319
X3	0,5385	0,4502	0,3715	X3	0,05616	0,07492	0,03173
X4	4,3214	2,1016	1,2405	X4	0,35251	0,32649	0,37646
Z	0,067	0,061	0,037	Z	0,330	0,315	0,308
$N = 25 R1 + 25 R2 + 10 R3 + 20 R4 + 20 R5$				Метод credit-men (Ж. Депалян)			
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
R1	1,2127	2,3235	0,2865	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8489	1,6264	0,2006
R2	4,3214	2,1016	1,2405	Коефіцієнт кредитоспроможності	4,3214	2,1016	1,2405
R3	1,8570	1,5341	1,2211	Коефіцієнт іммобілізації власного капіталу	0,9285	0,7670	0,6106
R4	4,7038	5,4110	7,1603	Коефіцієнт оборотності запасів	23,5190	27,0550	35,8013
R5	0,2320	0,2852	0,3933	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,7835	3,4226	4,7197
N	255,64	239,89	201,46	$Ri = \text{Значення показника} / \text{Нормативне значення цього показника}$			
$Z = 1,5 X1 + 0,08 X2 + 10 X3 + 5 X4 + 0,3 X5 + 0,1 X6$				$Z = 0,53 X1 + 0,13 X2 + 0,18 X3 + 0,16 X4$			
Модель О. Терещенка				Модель Таффлера			
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
X1	1,8759	1,0126	0,8435	X1	0,11923	0,07271	0,02884
X2	5,3214	3,1016	2,2405	X2	0,66722	0,36176	0,20877
X3	0,0059	0,0035	0,0112	X3	0,13188	0,0655	0,41558
X4	0,0169	0,0107	0,0298	X4	0,35251	0,32649	0,37646
X5	0,0381	0,0310	0,0261				
X6	0,3525	0,3265	0,3765				
Z	3,43	1,90	1,75	Z	0,23	0,15	0,18

Зведена оцінка ймовірності банкруства ПрАТ "Рошен", 2016-2018 рр.

Модель	Оцінка ймовірності банкруства підприємства		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Модель Альтмана	Дуже низька	Висока	Дуже висока
Модель Ліса	Низька	Низька	Граничне значення
Модель Спрінгейта	Висока	Висока	Висока
Модель Таффлера	Існує можливість	Досить висока	Досить висока
Модель Терещенка	Банкруство не загрожує	Фінансова стійкість порушена	Фінансова стійкість порушена
Рейтингове число	Незадовільний	Незадовільний	Незадовільний
Метод credit-men	Позитивна	Позитивна	Позитивна

Висновки: За дослідженням ПрАТ "Рошен" протягом 2016-2018 рр. на вірогідність банкруства за сімома моделями можна зробити висновок, що зарубіжні моделі оцінки ймовірності банкруства (Альтмана, Ліса, Спрінгейта, Таффлера, Депаляна, Сайфулліна і Кадикова) не адаптовані до сучасних умов трансформації вітчизняної економіки й не враховують специфіку діяльності українських підприємств, зокрема: систему бухгалтерського обліку, податкове законодавство, значний вплив інфляції на формування фінансових показників, галузеву приналежність підприємства та інше. Тобто ці моделі розроблені за результатами дослідження підприємств США і Західної Європи.

Згідно зведеної таблиці ймовірності банкруства ПрАТ "Рошен" за зарубіжними методиками не можна дати чіткого висновку щодо фінансового стану підприємства. Зокрема модель Спрінгейта схиляється до того, що протягом 2016-2018 рр. підприємство є потенційним банкрутом, а метод credit-men Депаляна, говорить нам про те, що протягом досліджуваного періоду (2016-2018 рр.) фінансова ситуація на підприємстві є позитивною. Отже, результати цих методик досить часто можуть бути оманливими і це ще раз підтверджує складність використання зарубіжних моделей ідентифікації кризи на українських підприємствах.

Протягом дослідження для порівняння з зарубіжними моделями було використано модель українського економіста О. Терещенка, яку ще називають універсальною дискримінантною моделлю. Дана модель розроблена на використанні вітчизняних статистичних даних й враховує галузеві особливості підприємства. Відповідно до результатів розрахунків за методикою О. Терещенка ПрАТ "Рошен" у 2016 р. вважається фінансово стійким і йому банкруство не загрозувало, але протягом 2017-2018 рр. фінансова стійкість підприємства була порушена. При цій негативній тенденції ПрАТ "Рошен" не загрозуватиме банкруство лише за умови переходу на антикризове управління. Але для оцінки ймовірності банкруства дана вітчизняна методика має також недоліки, зокрема це відсутність поглибленої класифікації стійкості (лише поділ на підприємства для яких 1) банкруство не загрожує; 2) існує загроза; 3) порушена фінансова стійкість) та широкий інтервал невизначеності, що зобов'язує проводити додатковий аналіз для ідентифікації стійкості фінансового стану.

Тому для визначення стану економічної безпеки ПрАТ "Рошен", зокрема оцінки ймовірності банкруства врахуємо зарубіжні та вітчизняну моделі. Отже, можна зробити висновок, що ймовірність банкруства на Київській шоколадній фабриці у 2016 р. не існувала, тобто була низькою, у 2017 р. існувала можливість, тобто фінансова стійкість була порушена та у 2018 р. ця тенденція зберіглась, тобто погіршилась відповідно до результатів всіх моделей, що говорить нам про те, що ймовірність банкруства на ПрАТ "Рошен" досить висока.

Навчальне видання

*Іванова Наталя Сергіївна,
Приймак Наталія Сергіївна,
Барабанова Валентина Віталіївна*

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ступінь: магістр

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 1,5.

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
50005, Дніпропетровська обл.,
м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.