

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

*Методичні рекомендації для слухачів
дистанційного курсу*

“Управління кризами та ризиками”

КИЇВ – 2005

Методичні рекомендації для слухачів дистанційного курсу навчальної дисципліни “**Управління кризами та ризиками**” / Укладачі: Якубовський О.П., Пахомова Т.І., Драгомирецька Н.М. – К.: Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентові України, 2005. – 29 с.

Рецензенти:

Ясинський В.Л. доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій ОРІДУ НАДУ

Капітанов В.П. доктор технічних наук, професор кафедри менеджменту організацій ОРІДУ НАДУ

- © Якубовський О.Р., Пахомова Т.І., Драгомирецька Н.М., 2005
- © Національна академія державного управління при Президентові України, 2005

ВСТУП

Курс “Управління кризами і ризиками” належить до варіативної частини програми підготовки магістрів за спеціальністю “Управління суспільним розвитком”.

Актуальність вивчення курсу. Трансформація системи управління соціальним розвитком вимагає від управлінців нових методів, форм, засобів попередження криз, ризиків, конфліктів. Все це потребує засвоєння управлінцями сучасних методів управління ризиками та кризами. Актуальність навчального курсу пов’язана з одного боку, з потребою в сучасних знаннях з проблеми антикризового управління, а з іншого – з його недостатнім методичним забезпеченням.

У курсі “Управління кризами і ризиками” розглядаються:

- теоретичні засади управління кризами та ризиками у суспільному розвитку;
- основні підходи до визначення та вивчення криз та ризиків в процесах управління суспільним розвитком;
- стратегії в управлінні ризиками та кризами;
- технології антикризового управління;
- засади кадрового менеджменту та комунікації в кризових ситуаціях.

Курс зорієнтований на:

- вивчення антикризового управління в сучасних умовах транзитивного періоду;
- визначення основних етапів антикризового управління та їх відображення в управлінні суспільним розвитком;
- розуміння антикризового управління як цілісної системи знань, методів та засобів управління суспільним розвитком.

У курсі значна увага приділяється:

- ознайомленню з сучасними засобами діагностики ризиків та криз у процесі антикризового управління;
- усвідомленню ролі і місця інновацій в антикризовому управлінні;
- систематизації знань і вмінь щодо важливості процесів комунікації в управлінні кризами і ризиками;
- актуалізації знань і навичок щодо необхідності використання засобів кадрового менеджменту в антикризовому управлінні;
- розширенню уявлень щодо технологій антикризового управління.

ЦІЛІ КУРСУ

У процесі вивчення курсу передбачається досягти **наступні цілі:**

- **одержати знання** щодо основних закономірностей процесу антикризового управління в сучасних умовах суспільного розвитку;
- **навчитися** використовувати інструментарій антикризового управління в сучасній практиці управління суспільним розвитком;
- **здобути навички** щодо розробки стратегій управління ризиками та кризами на засадах використання методів аналізу та діагностики кризових явищ.

РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Після вивчення курсу слухачі повинні:

знати:

- основні теоретичні підходи до управління ризиками та кризами в суспільному розвитку;
- сучасні моделі розвитку криз;
- основні методи діагностики криз в процесах управління;
- базові класифікації криз і ризиків в антикризовому управлінні суспільним розвитком.

вміти:

- аналізувати внутрішні та зовнішні причини кризових ситуацій;
- визначати систему стратегічних цілей виходу з кризи;
- розробляти шлях та заходи виходу з кризи;
- оцінювати та контролювати результати антикризової стратегії;
- аналізувати етапи прояву кризи в системі державного управління.

володіти:

- навичками щодо профілактики кризових ситуацій;
- навичками щодо оцінки ймовірності втрат обумовлених розвитком кризи;
- методами прийняття рішень в умовах ризику;
- методами оцінки інвестиційних ризиків;
- механізмами кадрового менеджменту в кризових ситуаціях;
- стратегіями ефективних комунікацій в управлінні кризами та ризиками;
- технологіями антикризового управління;
- засобами розв'язання конфліктів в ситуації розвитку та виходу з кризи.

НАВЧАЛЬНА СТРАТЕГІЯ КУРСУ

Досягнення навчальних цілей здійснюється шляхом:

- **проведення очних занять** – лекції на очній сесії;
- **самостійного навчання слухачів** на основі розробленого для курсу комплексу навчально-методичних матеріалів;
- **виконання практичних завдань**, спрямованих на набуття знань і вмінь слухачів з дисципліни “Управління кризами та ризиками”, активізацію їх розумової діяльності;
- **участі слухачів у семінарських заняттях** з метою розвитку критичного мислення, обговорення практично значущих проблем щодо специфіки управління кризами та ризиками;
- **проведення тестування**, яке здійснюється у інтерактивному режимі.

ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС ДИСТАНЦІЙНОГО КУРСУ

Основними елементами дистанційного курсу є:

- мультимедійний навчальний посібник “Управління кризами і ризиками”;
- опорний конспект дистанційного курсу;
- методичні рекомендації для слухачів дистанційного курсу;
- електронна бібліотека дистанційного курсу.

Тематичним планом курсу передбачено:

- виконання слухачами поточних тестів до кожного розділу;
- участь у семінарських заняттях до кожного розділу;
- виконання практичних завдань до кожного розділу;
- аналіз ситуаційних вправ;
- складання підсумкового тесту.

Поточні тести до кожного розділу спрямовані на перевірку знань слухачів щодо теоретичних основ курсу “Управління кризами та ризиками”.

Практичні заняття слугують оновленню та поповненню теоретичних знань і здобуття практичних навичок слухачів щодо методів аналізу, діагностики криз і ризиків, розробки стратегій виходу та запобігання кризовим явищам.

Семінарські заняття призначено для обговорення проблемних питань з аналізу факторів, які впливають на виникнення та регулювання кризами в суспільному розвитку.

Аналіз ситуаційних вправ дозволить оволодіти навичками використання методів антикризового управління в реальній практиці, розробки стратегій управління кризами і ризиками.

Підсумковий тест слугує визначенню кінцевого рівня знань слухачів.

ФОРМИ КОНТРОЛЮ

Навчальні результати слухачів у межах дистанційного курсу оцінюються на основі:

- поточного тестування;
- виконання практичних занять;
- участі у семінарських заняттях;
- підсумкового очного контролю.

Розподіл балів за розділами:				
Види діяльності	1	2		Всього
Тест	4	4		8
Практичні заняття	11	11		22
Семінарські заняття	10	10		20
Підсумковий тест			50	50
Всього	25	25	50	100

Максимальна кількість балів за вивчення всього курсу – 100.

ПРОГРАМА КУРСУ

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ

- Тема 1.1. Теоретичні засади управління кризами у суспільному розвитку
- Тема 1.2. Основні підходи до визначення типології криз
- Тема 1.3. Діагностика криз в процесах управління
- Тема 1.4. Засади управління кризами
- Тема 1.5. Стратегії в антикризовому управлінні
- Тема 1.6. Інновації в антикризовому управлінні
- Тема 1.7. Кризи в системі державного управління

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ВИХОДАМИ З КРИЗ

- Тема 2.1. Управління ризиками та виходом з криз
- Тема 2.2. Класифікації і природа ризиків в антикризовому управлінні
- Тема 2.3. Сутність і характер прояву управлінських ризиків
- Тема 2.4. Антикризове управління ризиками
- Тема 2.5. Засади кадрового менеджменту в кризових ситуаціях
- Тема 2.6. Комунікативна діяльність в управлінні кризами та ризиками
- Тема 2.7. Технології антикризового управління

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

	<i>Лекції, викл-ня теорії год.</i>	<i>Практ. заняття год.</i>	<i>Семінар. заняття, год.</i>	<i>Тести, год.</i>	<i>Всього, год.</i>
Вступ до курсу	4				4
Розділ 1. Управління кризами	7	4	4	2	17
Розділ 2. Управління ризиками та виходом з криз	7	4	4	2	17
Підсумковий контроль у формі тесту				2	2
Всього, год.	18	8	8	6	40

ГРАФІК НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

<i>Вид навчальної діяльності</i>	<i>Назва</i>	<i>Термін проведення, тиждень</i>	<i>Максим. оцінка</i>
Вступ до курсу		очна сесія	-
Лекція	Вступ до курсу	очна сесія	-
Розділ 1. Управління кризами			
Вивчення теоретичного матеріалу	Розділ 1	1-2	
Семінарське заняття	До розділу 1	3	5
Практичне заняття	До розділу 1	4-5	5
Семінарське заняття	Аналіз ситуаційної справи до розділу 1	6	5
Практичне заняття	Аналіз ситуаційної справи до розділу 1	7-9	6
Поточний контроль	Тест до розділу 1	10	4
Розділ 2. Управління ризиками та виходом з криз			
Вивчення теоретичного матеріалу	Розділ 2	11-12	
Семінарське заняття	До розділу 2	13	5
Практичне заняття	До розділу 2	14-15	5
Семінарське заняття	Аналіз ситуаційної справи до розділу 2	16	5
Практичне заняття	Аналіз ситуаційної справи до розділу 2	17-19	6
Поточний контроль	Тест до розділу 2	20	4
Підсумковий контроль у формі тесту		очна сесія	50

ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ДИСТАНЦІЙНОГО КУРСУ

З метою забезпечення ефективного вивчення теоретичного матеріалу слухачам рекомендується:

- використовувати матеріали опорного конспекту дистанційного курсу;
- звернути увагу на словник термінів дисципліни “Управління кризами та ризиками”;
- вивчення розділу починати з ознайомлення з методичними рекомендаціями до розділу;
- після освоєння теоретичного матеріалу рекомендується перевірити ступінь його засвоєння за допомогою питань для самоконтролю та тесту для самоконтролю.

З метою забезпечення ефективного виконання практичних завдань слухачам рекомендується:

- ознайомитися з рекомендаціями щодо підготовки практичного завдання;
- використовувати матеріали з електронної бібліотеки дисципліни, на які є посилання в матеріалах для практичного заняття;
- виконувати практичні завдання у визначений термін відповідно до плану-графіку;
- чітко і в повному обсязі дотримуватися форм звітності до кожного практичного заняття.

З метою забезпечення ефективної участі у семінарських заняттях слухачам рекомендується:

- використовувати матеріали мультимедійного навчального посібника до курсу, а також додаткові матеріали для вивчення;
- використовувати матеріали, що містяться в електронній бібліотеці курсу.

З метою забезпечення ефективного складання поточних тестів слухачам рекомендується:

- обгрунтовувати відповіді стосовно питань, що виносяться на заняття;
- логічно та стисло висловлювати свої думки під час обговорення;
- не дублювати відповіді і думки інших слухачів;
- ґрунтовно підходити до роботи на семінарському занятті;
- активно висловлювати свою позицію щодо теми семінарського заняття.

З метою ефективного складання поточних тестів слухачам рекомендується:

- уточнити визначення понять, які використовуються в розділі, за допомогою словника;
- ретельно вивчити рекомендовані навчальні матеріали;
- відповісти на питання для самоконтролю, використовуючи матеріали опорного конспекту.

З метою забезпечення успішного складання підсумкового контролю слухачам рекомендується:

- складати поточне тестування до розділів та відповісти на питання для самоконтролю.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗДІЛІВ ДИСТАНЦІЙНОГО КУРСУ

ВСТУП ДО КУРСУ

“Актуальні проблеми антикризового управління” (лекція, 4 год.)

Мета:

- дати уявлення про становлення та розвиток антикризового управління та актуальність його методів в управлінні суспільним розвитком.

РОЗДІЛ 1. Управління кризами

Мета:

- ознайомити з основними теоретичними положеннями управління кризовими явищами в суспільному розвитку;
- сформувати практичні навички щодо управління кризами;
- розширити практичний досвід щодо управління кризами суспільного розвитку.

Матеріали для обов'язкового вивчення:

1. Мультимедійний навчальний посібник “Управління кризами і ризиками”, Розділ 1.
2. Опорний конспект дистанційного курсу, Розділ 1.

Додаткові матеріали для вивчення:

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: “ИВА”, 1996.
2. Виступ Президента України на урочистому зібранні, присвяченому дванадцятій річниці Незалежності України, 23 серпня 2003 року “Незалежність України і виклики сьогодення” // Уряд.кур'єр. – 2003. - № 158.
3. Україна: поступ у ХХІ століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000-2004 роки: Послання Президента України до Верховної Ради України. 2000 рік // Урядовий кур'єр. – 2000.
4. Послання Президента України Л.Д.Кучми до Верховної Ради України: Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002 – 2011 роки // Крымская газета. – 2002.
5. Постанова Кабінету Міністрів України “Про комплексні заходи, спрямовані на ефективну реалізацію державної політики у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, запобігання та оперативного реагування на них, на період до 2005 року” від 7 лютого 2001 року № 122 (див. бібліотеку курсу).
6. Постанова Верховної Ради України «Про Рекомендації парламентських слухань про взаємовідносини та співробітництво України з НАТО від 21 листопада 2002 р. №233-IV (див. бібліотеку курсу).
7. Постанова Кабінету Міністрів України “Про використання завдань, що впливають з послань Президента України до Верховної Ради України “Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки” та “Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2001 році” від 17 вересня 2002 р. №1394 (див. бібліотеку курсу).
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про затвердження заходів щодо забезпечення економічного і соціального розвитку України у 2002 році” від 15 березня 2002 р. №138-р (див. бібліотеку курсу).
9. Картахенський протокол про безпеку до Конвенції про біологічне різноманіття (Про приєднання до Картахенського протоколу див. Закон № 152-IV (152-15) від 12.09.2002): офіційний переклад (див. бібліотеку курсу).

10. Меморандум про взаєморозуміння щодо планування при надзвичайних ситуаціях цивільного характеру та готовності до катастроф між Міністерством України з надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи (див. бібліотеку курсу).
11. Програма діяльності Кабінету Міністрів України “Послідовність. Ефективність. Відповідальність” (див. бібліотеку курсу).
12. Сорок Рекомендацій Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) (див. бібліотеку курсу).
13. Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північноатлантичного договору (див. бібліотеку курсу).
14. Антикризисное управление: модульная программа для менеджеров/ Кошкин В.И., Бельх Л.П., Беляев С.Г. и др. – М.: Издательский Дом “ИНФРА-М”, 1999. – 534с.
15. Дагаєв Олександр. Венчурний бізнес: управління в умовах кризи // Проблеми теорії і практики управління. - № 3, 2003.- С.74-80 (див. бібліотеку курсу).
16. Данилов С., Семиволос І., Сейтвелієв К. Наша людина в Тбілісі.// Дзеркало тижня. 2004. – 18-24 вересня (див. бібліотеку курсу).
17. Кац Іосіф. Антикризове управління підприємством // Проблеми теорії і практики управління. - № 2, 2003.- С.82-85 (див. бібліотеку курсу).
18. Павлів В. Ціна “Європейськості”. // Дзеркало тижня. 2004. – 18-24 вересня (див. бібліотеку курсу).
19. Петрович М.В “Регулятивніе фиаско рынка и государства” //Проблемы управления: Академії управління при Президенті Республіки Білорусь. - № 1, 2001 року, С.47-49 (див. бібліотеку курсу).
20. Почепцов Г. Два підходи до стратегії: із сучасного та з майбутнього // Проблеми теорії і практики управління. - № 4 , 2004.- С.2 –5 (див. бібліотеку курсу).
21. Сурков Володимир. Управління ризиками в сфері природних монополій // Проблеми теорії і практики управління. - № 6, 2003.- С.50-56 (див. бібліотеку курсу).
22. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, Издательство ЭКМОС, 1997. – 400 с.
23. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учебное пособие. – К.: МАУП, 200. – 208 с.

Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 1

Семінарське заняття “Основні підходи до визначення кризових явищ”


Мета:

- закріпити знання щодо ознак передкризових ситуацій та криз;
- розширити базу знань щодо причин виникнення криз та їх наслідків;
- розвинути уявлення щодо основних типологій криз;
- сформувані вміння використовувати знання щодо основних типологій криз в практичному аналізі реальних ситуацій.

Форма проведення: форум.

Термін проведення: 3-й тиждень.

Питання для обговорення:

	<ol style="list-style-type: none">1. Які є 5–6 найсуттєвіших, на Вашу думку, ознак криз суспільного розвитку?2. Які є основні складові кризи в Україні в умовах перехідного періоду?3. Якими, на Вашу думку, можуть бути найбільш ймовірні наслідки криз суспільного розвитку у посттоталітарних країнах?
---	---

Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:

1. Опрацювати матеріали тем 1.1-1.2 опорного конспекту лекцій.
2. Підготувати обґрунтовані та логічні відповіді на питання для обговорення
3. Відповідаючи на питання для обговорення, проілюструвати свою відповідь прикладами.
4. Звернути увагу на комплексний характер виникнення кризи в Україні в умовах перехідного періоду.

Практичне заняття

”Методи діагностики кризових явищ в процесах управління”


Мета:

- опанування практичних навичок щодо діагностики криз;
- закріплення знань щодо методів діагностики криз;
- формування навичок застосування методології діагностики криз в практиці управління.

Форма проведення: письмово (обмін файлами).


Термін проведення: 4–5-й тиждень.

Завдання для виконання: 1.1. – 1.2.

	<p>Завдання 1.1</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ознайомтеся із статтею С.Данилова, І.Семиволоса, К.Сейтвелиєва “Наш человек в Тбилиси” (див. бібліотеку курсу).2. Проведіть моніторинг статті і виокреміть ті матеріали, що необхідні для аналізу симптомів кризових явищ.3. Визначте основні симптоми кризових явищ в Грузії.4. Узагальніть результати здійсненого аналізу за допомогою форми звітності.
---	---

Форма звітності для завдання 1.1

Симптоми кризових явищ в Грузії	Аналіз кризових явищ			
	<i>Виявлення причин кризової ситуації</i>	<i>Основні напрямки діяльності, що є кризовими</i>	<i>Ранжування причин кризи</i>	<i>Визначення рівня дієвості управління в умовах кризи</i>
1.				
2.				
...				
Примітки:				

	<p>Завдання 1.2.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ознайомтеся з матеріалами статті В. Павліва “Цена Европейскости” (див. бібліотеку курсу). 2. Проведіть аналіз кризових явищ за змістом статті. 3. Узагальніть результати здійсненого аналізу за допомогою форми звітності.
---	--

Форма звітності для завдання 1.2

Кризові явища	Аналіз кризових явищ			
	<i>Припинення ділової активності</i>	<i>Помилки в управлінні</i>	<i>Непередбачені обставини</i>	<i>Різні види втрат</i>
1.				
2.				
...				
Примітки:				

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

1. Опрацювати теоретичний матеріал теми 1.3 опорного конспекту.
2. Співвіднести матеріали статті з інформацією розділу 1.3 для визначення критеріїв для аналізу кризових явищ.
3. Звернути увагу на критерії аналізу кризових явищ у формі звітності для завдання 1.1 та 1.2. Проводити аналіз у відповідності з визначеними критеріями.
4. У розділі “Примітки” форми звітності можна вносити власні критерії, що можуть довести існування симптомів кризових явищ або саме кризового явища.

Семінарське заняття – аналіз ситуаційної вправи “Основні складові аналізу кризових явищ в державному управлінні”


Мета:

- закріпити знання щодо стратегій виходу з кризових ситуацій;
- розвинути навички антикризового планування;
- сформувати вміння щодо аналізу зовнішнього середовища як необхідної складової антикризової стратегії.


Форма проведення: форум.

Термін проведення: 6-й тиждень.

Опис ситуаційної вправи:

	<p>В статті М.В.Петровича “Регулятивніе фиаско рынка и государства” в науково-практичному журналі “Проблемы управления” Академії управління при Президенті Республіки Білорусь № 1, 2001 року, С.47-49 (див. бібліотеку курсу) визначається роль держави в соціально-економічних процесах суспільного розвитку. Автор вважає, що ситуації, які він іменує “фіаско ринку”, характеризуються неспроможністю ринкової системи без допомоги з боку держави забезпечити ефективне використання ресурсів. Також роль держави в процесах соціально-економічного розвитку в певному розумінні може призвести до неефективного розподілу суспільних ресурсів при вже існуючих обмеженнях.</p>
---	--

Питання для обговорення:

	<p>На основі здійсненого аналізу ситуаційної вправи зазначеної статті дайте відповіді на запитання:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Які причини, що призвели до “фіаско ринку” у Республіці Білорусь, актуальні для України?2. Чи може, на Вашу думку, ситуація кризи ринкових регуляторів (“фіаско ринку”) статися в Україні?3. Які негативні наслідки кризи ринкових регуляторів (“фіаско ринку”) Ви вважаєте основними?
---	---

Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:

1. Опрацюйте матеріали тем 1.4-1.5 опорного конспекту.
2. Уважно опрацюйте текст статті М.В.Петровича (див. бібліотеку курсу).
3. Звернуть увагу на необхідність аналітичного підходу до відповідей на запитання для обговорення.

Практичне заняття – аналіз ситуаційної вправи “Основні складові аналізу кризових явищ в державному управлінні”


Мета:

- опанування практичних навичок щодо аналізу факторів кризи в системі державного управління;
- розвиток вмінь управлінського аналізу факторів кризи.

Форма проведення: письмово (обмін файлами).

Термін проведення: 7–9-й тиждень.

Завдання для виконання:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити основні недоліки ринкових механізмів регулювання щодо “фіаско ринку” в Республіці Білорусь. 2. Порівняти ринкові механізми регулювання і механізми державного регулювання. 3. Запропонувати фактори профілактики кризи соціально-економічної системи Республіки Білорусь.
---	--

Форма звітності для завдання:

Основні недоліки ринкових механізмів регулювання щодо “фіаско ринку” в Республіці Білорусь	
<i>Недоліки</i>	<i>Критерії визначення недоліків</i>
1.	1.
2.	2.
...	...
Порівняльний аналіз механізмів регулювання	
Ринкові механізми регулювання	Механізми державного регулювання
1.	1.
2.	2.
...	...
Фактори профілактики кризи соціально-економічної системи Республіки Білорусь	
<i>Запропоновані фактори</i>	<i>Підґрунття для таких висновків</i>
1.	1.
	2.
	...
2.	1.
	2.
	...
...	1.
	2.
	...

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

1. Опрацюйте матеріали тем 1.6-1.7 опорного конспекту.
4. Опрацюйте текст статті М.В.Петровича (див. бібліотеку курсу).
2. Зверніть увагу на необхідність аналітичного підходу до відповідей на запитання для обговорення.
3. У формі звітності необхідно вносити конкретні, чіткі відповіді на завдання.
4. Зверніть увагу на розділ звітності щодо внесення власних пропозицій. Необхідно до кожної пропозиції додати ті критерії або підґрунття висновків, що дали можливість запропонувати визначені фактори профілактики кризи соціально-економічної системи Республіки Білорусь.

Тест до розділу 1

Форма проведення:	у режимі Інтернету.
Статус:	обов'язковий.
Термін проведення:	10-й тиждень.
Час проведення:	2 год.

РОЗДІЛ 2. Управління ризиками та виходом з криз

Мета:

- ознайомити з основними теоретичними положеннями управління ризиками та виходом з криз в суспільному розвитку;
- сформувані практичні навички щодо використання методів визначення ризиків і способів їх оптимізації;
- розвинути практичний досвід щодо методів виходу з криз і управління ризиками.

Матеріали для обов'язкового вивчення:

1. Мультимедійний навчальний посібник “Управління кризами і ризиками”, Розділ 2.
2. Опорний конспект дистанційного курсу, Розділ 2.

Додаткові матеріали для вивчення:

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: “ИВА”, 1996.
2. Виступ Президента України на урочистому зібранні, присвяченому дванадцятій річниці Незалежності України, 23 серпня 2003 року “Незалежність України і виклики сьогодення” // Уряд.кур'єр. – 2003. - № 158.
3. Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000-2004 роки: Послання Президента України до Верховної Ради України. 2000 рік // Урядовий кур'єр. – 2000.
4. Послання Президента України Л.Д.Кучми до Верховної Ради України: Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002 – 2011 роки // Крымская газета. – 2002.
5. Постанова Кабінету Міністрів України “Про комплексні заходи, спрямовані на ефективну реалізацію державної політики у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, запобігання та оперативного реагування на них, на період до 2005 року” від 7 лютого 2001 року № 122 (див. бібліотеку курсу).
6. Постанова Верховної Ради України «Про Рекомендації парламентських слухань про взаємовідносини та співробітництво України з НАТО від 21 листопада 2002 р. №233-IV (див. бібліотеку курсу).
7. Постанова Кабінету Міністрів України “Про використання завдань, що впливають з послань Президента України до Верховної Ради України “Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки” та “Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2001 році” від 17 вересня 2002 р. №1394 (див. бібліотеку курсу).
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про затвердження заходів щодо забезпечення економічного і соціального розвитку України у 2002 році” від 15 березня 2002 р. №138-р (див. бібліотеку курсу).
9. Картахенський протокол про безпеку до Конвенції про біологічне різноманіття (Про приєднання до Картахенського протоколу див. Закон № 152-IV (152-15) від 12.09.2002): офіційний переклад (див. бібліотеку курсу).
10. Меморандум про взаєморозуміння щодо планування при надзвичайних ситуаціях цивільного характеру та готовності до катастроф між Міністерством України з надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи (див. бібліотеку курсу).
11. Програма діяльності Кабінету Міністрів України “Послідовність. Ефективність. Відповідальність” (див. бібліотеку курсу).
12. Сорочка Рекомендацій Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) (див. бібліотеку курсу).

13. Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північноатлантичного договору (див. бібліотеку курсу).
14. Антикризисное управление: модульная программа для менеджеров/ Кошкин В.И., Белых Л.П., Беляев С.Г. и др. – М.: Издательский Дом “ИНФРА-М”, 1999. – 534 с.
15. Ващенко Ю.В. Пути усовершенствования управления рисками в электроэнергетике // Теория и Практика управления. 2004. - № 4. – С.57-62. (див. бібліотеку курсу).
16. Кузякін К., Акімова І., Діловий клімат на протязі 1999-2002 рр.: нічого не змінилось? // Дзеркало тижня. 2003. – 17 травня (див. бібліотеку курсу).
17. Почепцов Г.Г. Особливості аналітики для вирішення стратегічних задач // Проблеми теорії і практики управління. - № 9 , 2004.- С.2 –5 (див. бібліотеку курсу).
18. Почепцов Г.Г. Філософія взаємозв'язаності як новий варіант стратегічного майбутнього // Проблеми теорії і практики управління. - № 8 , 2004.- С.2 –5 (див. бібліотеку курсу).
19. Рейд Гевін С., Сміт Джулія А. Оцінка ризику інвесторами і інвестуємими при створенні нових підприємств // Проблеми теорії і практики управління. - № 1, 2004.- С.48-56 (див. бібліотеку курсу).
20. Седегов Р.С., Высоцкий О.А. Антикризисный менеджмент и особенности его становления в республике Беларусь // Проблемы управления. 2001. – № 1. – С.28 – 31. (див. бібліотеку курсу).
21. Сурков Володимир. Управління ризиками в сфері природних монополій // Проблеми теорії і практики управління. - № 6, 2003.- С.50-56 (див. бібліотеку курсу).
22. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, Издательство ЭКМОС, 1997. – 400 с.
23. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учебное пособие. – К.: МАУП, 200. – 208 с.

Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 2

Семінарське заняття “Ризики: дефініції, сутність та практичне значення”


Мета:

- закріпити знання щодо дефініції ризику в різних галузях суспільного розвитку;
- розширити розуміння сутності зв'язку ризиків та втрат;
- розвинути аналітичні вміння визначати наявність ризиків в процесі функціонування в динамічному зовнішньому середовищі;
- сформувати навички визначення специфічних джерел втрат в процесах аналізу соціального розвитку.

Форма проведення: форум.

Термін проведення: 13-й тиждень.

Питання для обговорення:

	<ol style="list-style-type: none">1. Які складові готовності до ризику в управлінні суспільним розвитком можна простежити в Україні або є вірогідність їх виникнення?2. Які види ризику найбільш вірогідні для України і в чому можуть полягати способи їх оптимізації?3. Яким чином можна оцінити ймовірність втрат в управлінні суспільним розвитком, обумовлених розвитком подій по непередбаченому варіанту в Україні?
---	--

Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:

1. Опрацюйте матеріалі тем 2.1-2.2 опорного конспекту.
2. Ознайомтесь зі словником курсу щодо проблеми, яка розглядається, для пояснення термінологічного апарату розділу.
3. Обміркуйте питання щодо висновків і пропозицій визначення ризиків в Україні.
4. Зверніть увагу на те, що обговорення необхідно проводити в аспекті суспільного розвитку в Україні.
5. Зверніть увагу, що в процесі обговорення необхідно не тільки діагностувати існуючий стан ризиків в Україні, але й дати прогностичні висновки щодо їх вірогідності. Свої висновки необхідно обґрунтовувати, спираючись на певні критерії.

Практичне заняття “Ризики в антикризовому управлінні”


Мета:

- опанування практичних навичок щодо систематизації ризиків, визначення функцій управління ризиком;
- закріплення знань щодо розробки стратегій управління ризиками;
- формування навичок індивідуальних методів управління ризиками в кожному конкретному випадку.

Форма проведення: письмово (обмін файлами).


Термін проведення: 14–15-й тиждень.

Завдання для виконання 1.1. – 1.2.

	<p>Завдання 1.1.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити основні джерела ризиків у процесі управління соціальним розвитком в Україні. 2. Обґрунтувати свої висновки, спираючись на найбільш розповсюджені види управлінських ризиків соціально-економічного розвитку.
---	---

Форма звітності для завдання 1.1.

Основні джерела ризиків у процесі управління соціальним розвитком в Україні	
<i>Джерела ризиків</i>	<i>Критерії визначення саме таких джерел ризиків</i>
1.	1. ...
2.	1. ...
...	1. ...
Примітки:	
1.	
2.	
...	

	<p>Завдання 1.2.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Запропонувати стратегію управління ризиком у процесі розробки та реалізації ризик-рішення в управлінні соціальним розвитком України.
--	--

Форма звітності для завдання 1.2.

Правила стратегії управління ризиками	Зміст правила управління ризиком в конкретних діях
Максимум виграшу	1. 2. ...
Оптимальна імовірність результату	1. 2. ...
Оптимальні коливання результату	1. 2. ...
Оптимальне сполучення виграшу і розміру ризику	1. 2. ...
Примітки:	
1.	
2.	
...	

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

1. Опрацюйте матеріали тем 2.3-2.4 опорного конспекту.
2. Зверніть увагу на приклади 16,17,18 в темі 2.4 опорного конспекту.
3. Зверніть увагу на необхідність чітких, конкретних відповідей-пропозицій.
4. Обґрунтуйте власні висновки.
5. Зверніть увагу на розділ “Примітки”, що дає можливість вносити додаткові висновки, пропозиції, або описати власну думку і внести власні критерії щодо оцінювання розглядаємої проблеми. Важливо, щоб власні пропозиції і думки були науково обґрунтовані.

Семінарське заняття – аналіз ситуаційної вправи “Технологічні схеми процесу управління в кризових ситуаціях”


Мета:

- закріпити знання щодо методології розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні;
- розвинути навички використання схем процесу управління в кризовій ситуації;
- сформувані вміння оцінки ризиків в антикризовому управлінні.


Форма проведення: форум.

Термін проведення: 16-й тиждень.

Опис ситуаційної вправи:

	У статті О.Кузякина, И.Акімової, “Деловой климат в течении 1999-2002 гг.: ничего не изменилось?” (див. бібліотеку курсу) зазначені ризики розвитку підприємств України. У статті робиться акцент на безпеці прав власності, на регуляторному тиску, на проблемах корупції, конкуренції та дотримання норм податкового законодавства.
--	--

Питання для обговорення:

	<p><i>На основі здійсненого аналізу зазначеної статті дайте відповіді на запитання:</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Як, на Ваш погляд, можна здійснити контроль кризової ситуації, що описана в статті?2. Чи необхідна в запропонованій ситуації організація центру управління кризою?3. Яку технологічну схему Ви б запропонувати для виходу з кризи (покращення ділового клімату)?4. Які специфічні джерела втрат Ви вбачаєте в ситуації, яка описана в статті?
---	---

Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:

1. Ознайомитись з матеріалами тем 2.5, 2.6, 2.7 опорного конспекту.
2. Ознайомитися з матеріалами щодо даної теми, які наведені в бібліотеці (див. бібліотеку курсу).
3. Звернути увагу на приклади 17, 21, 22, що наведені в опорному конспекті.
4. Обміркувати питання надання чітких, конкретних, обґрунтованих пропозицій щодо впровадження технологічних схем процесу управління в кризових ситуаціях.

Практичне заняття – аналіз ситуаційної вправи “Технологічні схеми процесу управління в кризових ситуаціях”

Мета:

- опанування практичних навичок щодо аналізу факторів кризи в системі державного управління;
- розвиток вмінь управлінського аналізу факторів кризи.

Форма проведення: письмово (обмін файлами).

Термін проведення: 17-й – 19-й тиждень.

Завдання для виконання:



Розробити стратегію попередження конфліктів у взаємовідносинах між Україною та Росією, спираючись на інформацію, наведену в статті. За основу аналізу необхідно взяти перелік причин конфліктів та їх ролі в антикризовому управлінні, перелік етапів управління конфліктами в ситуації кризи.

Форма звітності для завдання:

Аналіз причин конфліктів	
<i>Причини конфліктів</i>	<i>Аргументація на ґрунті інформації з статті</i>
Встановлення та досягнення цілей	1. ...
Розподіл ресурсів	1. ...
Реалізація комунікацій	1. ...
Психологічна атмосфера побудови взаємовідносин	1. ...
Стиль і манера поведінки при налагодженні взаємовідносин	1. ...
Емоційна стабільність	1. ...
Життєві цінності	1. ...
Переваги кожної з сторін	1. ...
Наявність простору для маневру геостратегічної діяльності	1. ...
Існування міждержавних розбіжностей	1. ...
Зовнішньополітичний курс держав	1. ...
Переоцінка власних інтересів та національних інтересів інших країн	1. ...
Стратегічні завдання і тактичні дії в процесі попередження конфліктів	
<i>Стратегічні завдання</i>	<i>Конкретні тактичні дії</i>
Визначити проблему	1. ...
Оцінити загрозу	1. ...
Аналіз ситуації кризи	1. ...
Контроль за комунікаціями	1. ...
Основні комунікативні заходи	1. ...
Шляхи точного і своєчасного надходження інформації	1. ...
Визначення позиції щодо основних питань	1. ...
Визначення варіантів дій	1. ...
Контроль за варіантами дій	1. ...
Схильність до подальшої співпраці	1. ...

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

1. Опрацювати матеріали тем 2.4-2.7.
2. Ознайомитися з матеріалами щодо даної теми, які наведені в бібліотеці:
 - Почепцов Г. Два підходи до стратегії: із сучасного та з майбутнього // Проблеми теорії і практики управління. - № 4 , 2004.- С.2 –5 (див. бібліотеку курсу);
 - Кац Іосіф. Антикризове управління підприємством // Проблеми теорії і практики управління. - № 2, 2003.- С.82-85 (див. бібліотеку курсу);
 - Седегов Р.С., Высоцкий О.А. Антикризисный менеджмент и особенности его становления в республике Беларусь // Проблемы управления. 2001. – № 1. – С.28 – 31. (див. бібліотеку курсу);
 - Ващенко Ю.В. Пути усовершенствования управления рисками в электроэнергетике // Теория и Практика управления. 2004. - № 4. – С.57-62. (див. бібліотеку курсу);
 - Сурков Володимир. Управління ризиками в сфері природних монополій // Проблеми теорії і практики управління. - № 6, 2003.- С.50-56 (див. бібліотеку курсу);
 - Почепцов Г.Г. Філософія взаємозв'язаності як новий варіант стратегічного майбутнього // Проблеми теорії і практики управління. - № 8 , 2004.- С.2 –5 (див. бібліотеку курсу).
3. Звернути увагу на приклади 23, 24, 26, 27.
4. Відповіді і аналітичні висновки надавати чіткими, конкретними, обґрунтованими.

Тест до розділу 2

<i>Форма проведення:</i>	у режимі Інтернету.
<i>Статус:</i>	обов'язковий.
<i>Термін проведення:</i>	20-й тиждень.
<i>Час проведення:</i>	2 год.

Підсумковий контроль

<i>Форма проведення:</i>	тест у режимі Інтернету.
<i>Статус:</i>	обов'язковий.
<i>Термін проведення:</i>	очна сесія.
<i>Час проведення:</i>	4 год.
<i>Коментар:</i>	тест складається із 30 тестових завдань.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

I - Основні джерела:

1. Мультимедійний навчальний посібник “Управління кризами і ризиками”.
2. Опорний конспект дистанційного курсу.

II – Додаткові джерела:

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: “ИВА”, 1996.
2. Виступ Президента України на урочистому зібранні, присвяченому дванадцятій річниці Незалежності України, 23 серпня 2003 року “Незалежність України і виклики сьогодення” // Уряд.кур'єр. – 2003. - № 158.
3. Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000-2004 роки: Послання Президента України до Верховної Ради України.2000 рік // Урядовий кур'єр. – 2000.
4. Послання Президента України Л.Д.Кучми до Верховної Ради України: Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002 – 2011 роки // Крымская газета. – 2002.
5. Постанова Кабінету Міністрів України “Про комплексні заходи, спрямовані на ефективну реалізацію державної політики у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, запобігання та оперативного реагування на них, на період до 2005 року” від 7 лютого 2001 року № 122 (див. бібліотеку курсу).
6. Постанова Верховної Ради України «Про Рекомендації парламентських слухань про взаємовідносини та співробітництво України з НАТО від 21 листопада 2002 р. №233-IV (див. бібліотеку курсу).
7. Постанова Кабінету Міністрів України “Про використання завдань, що випливають з послань Президента України до Верховної Ради України “Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки” та “Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2001 році” від 17 вересня 2002 р. №1394 (див. бібліотеку курсу).
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про затвердження заходів щодо забезпечення економічного і соціального розвитку України у 2002 році” від 15 березня 2002 р. №138-р (див. бібліотеку курсу).
9. Картахенський протокол про безпеку до Конвенції про біологічне різноманіття (Про приєднання до Картахенського протоколу див. Закон № 152-IV (152-15) від 12.09.2002): офіційний переклад (див. бібліотеку курсу).
10. Меморандум про взаєморозуміння щодо планування при надзвичайних ситуаціях цивільного характеру та готовності до катастроф між Міністерством України з надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи (див. бібліотеку курсу).
11. Програма діяльності Кабінету Міністрів України “Послідовність. Ефективність. Відповідальність” (див. бібліотеку курсу).
12. Сорок Рекомендацій Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) (див. бібліотеку курсу).
13. Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північноатлантичного договору (див. бібліотеку курсу).
14. Антикризисное управление: модульная программа для менеджеров/ Кошкин В.И., Бельх Л.П., Беляев С.Г. и др. – М.: Издательский Дом “ИНФРА-М”, 1999. – 534с.
15. Василенко И. Связь с общественностью в государственных организациях и местных органах власти: западный опыт // Проблемы теории и практики управления. 2003. - № 4. – С.39-43 (див. бібліотеку курсу).

16. Ващенко Ю.В. Пути усовершенствования управления рисками в электроэнергетике // Теория и Практика управления. 2004. - № 4. – С.57-62 (див. бібліотеку курсу).
17. Дагаев А. Венчурный бизнес: управление в условиях кризиса // Проблемы теории и практики управления. 2003. - № 3. – С.74-80. (див. бібліотеку курсу).
18. Кац И. Антикризисное управление предприятием // Проблемы теории и практики управления. 2003. - № 2. – С.82 –85. (див. бібліотеку курсу).
19. Петрович М.В. Регулятивное фиаско рынка и государство // Проблемы управления. 2001. – № 1 . С.47-50 (див. бібліотеку курсу).
20. Почепцов Г. Два подхода к стратегии: из настоящего и из будущего // Теория и практика управления. 2004. - № 4. – С.2-5. (див. бібліотеку курсу).
21. Почепцов Г. Особенности аналитики для решения стратегических задач // Теория и практика управления. 2004. - № 9. – С.2-5. (див. бібліотеку курсу).
22. Почепцов Г.Г. Философия взаимосвязанности как новый вариант стратегического будущего // Теория и практика управления. 2004. - № 8. – С.2 –5 (див. бібліотеку курсу).
23. Рейд Гэвин С., Смит Джулия А. Оценка риска инвесторами и инвестируемыми при создании новых предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2004. - № 1. – С.48-56. (див. бібліотеку курсу).
24. Седегов Р.С., Высоцкий О.А. Антикризисный менеджмент и особенности его становления в республике Беларусь // Проблемы управления. 2001. – № 1. – С.28 – 31. (див. бібліотеку курсу).
25. Сурков В. Управление рисками в сфере естественных монополий // Проблемы теории и практики управления. 2003. - № 6. С.50 – 56. (див. бібліотеку курсу).
26. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, Издательство ЭКМОС, 1997. – 400 с.
27. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учебное пособие. – К.: МАУП, 200. – 208 с.
28. Шатковская А.О. Евробарометр 2003: результаты опроса общественного мнения стран-кандидатов в члены европейского союза // Теория и практика управления. 2004. - № 6. – С.22 – 27. Почепцов Г.Г. Філософія взаємозв'язаності як новий варіант стратегічного майбутнього // Проблеми теорії і практики управління. - № 8 , 2004.- С.2 –5 (див. бібліотеку курсу).
29. Шляхи удосконалення управління ризиками в електроенергетиці // Проблеми теорії і практики управління. - № 9 , 2004.- С.57 – 62.
30. Ямпольская И. Основные направления реорганизации системы государственной помощи в Украине // Теория и практика управления. 2004. - № 8. – С.53-55. Почепцов Г.Г. Філософія взаємозв'язаності як новий варіант стратегічного майбутнього // Проблеми теорії і практики управління. - № 8 , 2004.- С.2 –5 (див. бібліотеку курсу).
31. Ямпольская И.Л. Реформирование системы государственной помощи в странах европейского сообщества // Теория и практика управления. 2004. - № 7. – С.59-62. Почепцов Г.Г. Філософія взаємозв'язаності як новий варіант стратегічного майбутнього // Проблеми теорії і практики управління. - № 8 , 2004.- С.2 –5 (див. бібліотеку курсу).

III – Інтернет – ресурси:

1. Данилов С., Семиволос І., Сейтвелієв К. Наша людина в Тбілісі. // Дзеркало тижня. 2004. – 18-24 вересня. [http:// www.zerkalo-nedeli.com/contens.php](http://www.zerkalo-nedeli.com/contens.php) (див. бібліотеку курсу).
2. Інформаційні матеріали сайту “Електронна Україна”. [http:// www.e-ukraine.biz/index.htm](http://www.e-ukraine.biz/index.htm)
3. Інформаційні матеріали сайту “Информационное общество” [http:// www.iis.ru/](http://www.iis.ru/),
4. [http:// www.iis.ru/glossary/](http://www.iis.ru/glossary/), [http:// www.isu.org.ua](http://www.isu.org.ua).
5. Інформаційно-аналітичний центр “ЛІГА” [http:// www.liga.net](http://www.liga.net)
6. BIZPRO // [http:// www.bizpro.org.ua](http://www.bizpro.org.ua)
7. Кузякін К., Акімова І., Діловий клімат на протязі 1999-2002 рр.: нічого не змінилось? // Дзеркало тижня. 2003. – 17 травня [http:// www.zerkalo-nedeli.com/contens.php](http://www.zerkalo-nedeli.com/contens.php) (див. бібліотеку курсу).
8. Носарева Л. Негода на Львівщині. // Дзеркало тижня. 2004. - 11-17 вересня. [http:// www.zerkalo-nedeli.com/contens.php](http://www.zerkalo-nedeli.com/contens.php) (див. бібліотеку курсу).
9. Павлів В. Ціна “Європейськості”. // Дзеркало тижня. 2004. – 18-24 вересня. [http:// www.zerkalo-nedeli.com/contens.php](http://www.zerkalo-nedeli.com/contens.php) (див. бібліотеку курсу).
10. Пашков М., Чалий В. Ми так близькі, що слів не треба: або нотатки до не відбувшихся парламентських слухань. // Дзеркало тижня. 2003. - 21 червня. [http:// www.zerkalo-nedeli.com/contens.php](http://www.zerkalo-nedeli.com/contens.php)
11. Сидоренко В., Крючкова І. Макроструктурні зрушення в українській економіці в контексті інтеграційних процесів. // Дзеркало тижня. 2003. - 21 червня [http:// www.zerkalo-nedeli.com/contens.php](http://www.zerkalo-nedeli.com/contens.php)

ЗМІСТ

Вступ	3
Цілі курсу	4
Результати навчання	4
Навчальна стратегія курсу	5
Загальний опис дистанційного курсу	5
Форми контролю	6
Програма курсу	7
Тематичний план курсу	8
Графік навчального процесу	8
Загальні рекомендації до дистанційного курсу	9
Рекомендації до розділів ДК	10
Вступ до курсу	10
Розділ 1.	10
Семінарські і практичні заняття до розділу 1	12
Розділ 2.	16
Семінарські і практичні заняття до розділу 2	18
Підсумковий контроль	24
Список рекомендованих джерел	25

Навчальне видання

**Методичні рекомендації для слухачів дистанційного курсу
навчальної дисципліни
“УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ ТА РИЗИКАМИ”**

Укладачі:

*Якубовський Олексій Петрович
Пахомова Тетяна Іванівна
Драгомирецька Наталія Михайлівна*