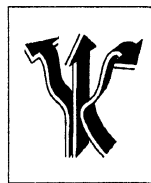


**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**



МАУП

Методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни

«Антикризове управління»

(для магістрів)

Київ-2018

Підготовлено кандидатом економічних наук, професором МКА
М.І. Філіповим

Затверджено на засіданні кафедри економіки та управління підприємством
(протокол №2 від 20.09.2018 р.)

*Схвалено Вченою радою Навчально-наукового Інституту менеджменту, економіки та
фінансів (протокол №9 від 22.10.2018р.)*

Філіпов М.І. Методичні рекомендації для самостійного вивчення
дисципліни „Антикризове управління” (для магістрів). - К.: МАУП, 2018 - С.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план вивчення дисципліни „Антикризове управління”, зміст дисципліни за модулями, методичні вказівки для самостійного вивчення визначених тем, плани самостійної підготовки студентів за темами, теми для написання авторефератів, навчальні завдання для самостійної підготовки студентів, список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2018

I. Пояснювальна записка

Самостійна робота студентів магістратури є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння провести наукове дослідження, сприяє активізації засвоєних студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Самостійна робота студентів повинна становити не менше 70% часу, передбаченого для виконання основної освітньої програми з урахуванням рекомендацій Міністерства освіти і науки України щодо кількості годин аудиторних, практичних та індивідуальних занять.

Мета самостійної роботи студентів — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни „Антикризове управління” та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та науково-дослідницьких робіт.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни „Антикризове управління” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни „Антикризове управління”: навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій, тощо.

Самостійна робота студента магістратури з навчальної дисципліни „Антикризове управління” організовується з дотриманням низки вимог:

- надання студенту конкретного завдання;
- ознайомлення з методичними рекомендаціями щодо виконання роботи;

- надання студенту можливості виконувати дослідницькі роботи;
- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентом у процесі виконання самостійної роботи.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни.

Студенти, які вивчають дисципліну „Антикризове управління”, повинні бути проінформовані викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (згідно з Болонською системою - бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами в залікових/екзаменаційних документах і доводяться до відома студентів.

II. План вивчення дисципліни “Антикризове управління”

за темами та система контролю

Назви змістовних модулів і тем		Розподіл часу					
		<i>Всього Лекц. Пр. С.р. Інд.р Ф.к.</i>					
	Змістовний модуль I. Теоретико-методологічні засади антикризового управління						
1	Тема 1. Теоретичні підходи до класифікації кризових явищ	6	2	-	2	2	Пк Ср
2	Тема 2 Типологія кризових ситуацій на мікрорівні.	6	2	-	2	2	Пк Ср
3	Тема 3. Кризові явища в економіці виробничих систем	6	2	-	2	2	Пк Ср
	Змістовний модуль II. Стратегічні засади антикризового управління						
4	Тема 4. Стратегічний план як основа антикризового управління	8	2	2	2	2	Ср С
5	Тема 5 Методи прогнозування та виявлення кризових явищ на підприємстві	8	2	2	2	2	Ср С
6	Тема 6. Організація стратегічного та оперативного контролінгу.	8	2	2	2	2	Ср С
	Змістовний модуль III. Тактичні аспекти антикризового управління						
7	Тема 7. Розробка та реалізація концепції антикризового управління	10	2	2	2	4	Ср С
8	Тема 8. Профілактика кризових ситуацій на мікрорівні	10	2	2	3	3	Ср С
9	Тема 9. Формування та підготовка груп антикризового управління	10	2	2	4	2	Т
	РАЗОМ	72	18	12	21	21	

Лекц. – лекція

Пр. – практичне заняття

С.р. – самостійна робота

Інд. р. – індивідуальна робота

Ф.к. - форма контролю

У - усне опитування

Пк - перевірка конспектів

Ср - перевірка завдань для самостійної роботи

С - семінар

Т - тестування

Навчально-тематичний план

вивчення дисципліни

“Антикризове управління”

№№ п/п	Назва розділу та теми
	I. Теоретико-методологічні засади антикризового управління
1	Теоретичні підходи до класифікації кризових явищ
2	Типологія кризових ситуацій на мікрорівні
3	Кризові явища в економіці виробничих систем
	II. Стратегічні засади антикризового управління
4	Стратегічний план як основа антикризового управління
5	Методи прогнозування та виявлення кризових явищ на підприємстві
6	Організація стратегічного та оперативного контролінгу
	III. Тактичні аспекти антикризового управління
7	Розробка та реалізація концепції антикризового управління
8	Профілактика кризових ситуацій на мікрорівні
9	Формування та підготовка груп антикризового управління

III. Зміст дисципліни за модулями

Модуль I. Теоретико-методологічні засади антикризового управління

1. Теоретичні підходи до класифікації кризових явищ
2. Типологія кризових ситуацій на мікрорівні
3. Кризові явища в економіці виробничих систем

Модуль II. . Стратегічні засади антикризового управління

4. Стратегічний план як основа антикризового управління
5. Методи прогнозування та виявлення кризових явищ на підприємстві
6. Організація стратегічного та оперативного контролінгу

Модуль III. Тактичні аспекти антикризового управління

7. Розробка та реалізація концепції антикризового управління
8. Профілактика кризових ситуацій на мікрорівні
9. Формування та підготовка груп антикризового управління

IV. Методичні вказівки для самостійного вивчення тем студентами

1. Плани самостійної підготовки студентів за темами

Модуль I. Теоретико-методологічні засади антикризового управління

Самостійне заняття № 1

Тема 1. Теоретичні підходи до класифікації кризових явищ

Завдання:

1. Опишіть механізм розвитку кризи та стадії кризового процесу.

Література (1, 2, 16)

Самостійне заняття №2

Тема 2. Типологія кризових ситуацій на мікрорівні

Завдання:

1. Наведіть класифікацію типологічних видів криз.
2. Визначить поняття стратегічної кризи, локальної кризи.

Література (1, 3, 16)

Самостійне заняття № 3

Тема 3. Кризові явища в економіці виробничих систем

Завдання:

1. Види криз на підприємстві.
2. Визначить поняття конкурентоспроможності, платоспроможності та ліквідності підприємства.

Література (2, 6, 8, 16)

Модуль II. . Стратегічні засади антикризового управління

Самостійне заняття № 4

Тема 4. Стратегічний план як основа антикризового управління

Завдання:

1. Визначте вплив вибору місії на діяльність підприємств різних організаційних форм.
2. Опишіть організацію процесу планування та методи планування. *Література (1, 7, 16)*

Самостійне заняття № 5

Тема 5. Методи прогнозування та виявлення кризових явищ на підприємстві

Завдання:

1. Опишіть методи виявлення потенційних кризових явищ.
2. Визначте організацію внутрішнього моніторингу на підприємстві.

Література (3, 10, 16)

Самостійне заняття № 6

Тема 6. Організація стратегічного та оперативного контролінгу

Завдання:

1. Визначить типові контрольні показники ефективного управління підприємством.
2. Опишіть механізм контролінгу на підприємстві.

Література (7, 16)

Модуль III. Тактичні аспекти антикризового управління

Самостійне заняття № 7

Тема 7. Розробка та реалізація концепції антикризового управління

Завдання:

1. Проведіть діагностування та оцінку параметрів кризи.
2. Опишіть систему заходів антикризового управління.

Література (1, 2, 5, 16)

Самостійне заняття № 8

Тема 8. Профілактика кризових ситуацій на мікрорівні

Завдання:

1. Опишіть механізм антикризового управління на мікрорівні.
2. Розробіть підготовчий план для недопущення кризових ситуацій на підприємстві.

Література (1, 2, 16)

Самостійне заняття № 9

Тема 9. Формування та підготовка груп антикризового управління.

Завдання:

1. Опишіть функції оперативних антикризових груп.
2. Опишіть принципи оптимізації кадрового потенціалу підприємства.

Література (16, 17)

2. ТЕМИ РЕФЕРАТІВ ТА ФІКСОВАНИХ ВИСТУПІВ

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ РЕФЕРАТУ

Реферат має складатися з двох частин: теоретичної та практичної. В першій частині студент висвітлює теоретичні підходи та проблеми певного напрямку. В другій частині наводиться приклад застосування теоретичних аспектів в практичній діяльності підприємства /організації.

Писати реферат слід на основі даних конкретного підприємства/організації з використанням статистичних даних, реальних документів, нормативів тощо, які застосовуються відповідними функціональними підрозділами підприємства.

Тему реферату студент обирає за предметом, використовуючи останню цифру своєї залікової книжки, або обирає іншу тему, пов'язану з місцем роботи, яку він узгоджує з викладачем.

Реферат рекомендується писати за такою формою:

- 1.Титульний лист.
- 2.Вступ (одна сторінка).
- 3.Теоретична частина (6-9 сторінок).
- 4.Практична частина (4-6 сторінок).
- 5.Висновки (одна сторінка).
- 6.Список використаної літератури (кілька джерел: наукова та навчальна література, статистичні збірники, періодичні видання, інформація з Інтернету тощо).
- 7.Додатки (за необхідністю).

Загальний обсяг реферату – 15-20 аркушів формату А-4 друкованого тексту (60 знаків шрифтом 14, 30 рядків на аркуші).

Реферат слід оформлювати відповідно до методичних документів МАУП.

В рефераті рекомендується вказати ключові слова.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Порівняльні підходи для стратегічного та ситуаційного управління.
2. Регулювання інноваційної діяльності.
3. Особливості митного регулювання інноваційної діяльності.
4. Реструктуризація підприємства як метод подолання кризи.
5. Класифікація видів реструктуризації.
6. Фінансова реструктуризація підприємства.
7. Складання проекту реструктуризації підприємства.
8. Диверсифікація як стратегія антикризового управління.
9. Концепція діяльності багатопрофільних підприємств/об'єднань.
10. Економічна стратегія діяльності багатопрофільних підприємств/об'єднань.
11. Санація підприємства як метод антикризового управління.
12. Банкрутство підприємства як метод подолання кризових явищ.
13. Організаційно-правова процедура визнання підприємства банкрутом.
14. Розробка заходів зниження зовнішньої вразливості підприємства.
15. Розробка підготовчих планів для недопущення кризових ситуацій і заходів з їх реалізації.
16. Трансформація організаційних форм управління.
17. Створення ринкової інфраструктури за умов кризової ситуації.
18. Злиття підприємств як антикризовий захід.
19. Створення дочірніх підприємств як антикризовий захід.
20. Роль та значення малих підприємств в умовах розвитку сучасної економіки.
21. Створення дивізіональних структур управління як напрям попередження кризових явищ.
22. Консалтингові послуги як передумова профілактики криз.
23. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з напрямів інноваційної активності.
24. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з напрямів фінансово-виробничої діяльності.
25. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з напрямів диверсифікації виробництва.
26. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з напрямів моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища.
27. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з напрямів формування кадрового потенціалу підприємства/організації.
28. Форми і методи підготовки груп менеджерів з антикризового управління підприємством.

29. Модель антикризового менеджменту на підприємстві.
30. Вибір стилю управління підприємством в кризових ситуаціях.

3. Навчальні завдання для самостійної підготовки студентів (за вказівками викладача)

Одним з напрямків самостійної роботи студентів є розширення та поглиблення вивчення управлінських дисциплін, особливо набуття студентами практичних навичок. Цьому сприяє домінування практичних та індивідуальних занять над лекційними та використання у навчальному процесі активних методів навчання, у тому числі різноманітних ситуаційних і творчих задач, ділових ігор тощо. На досягнення цієї мети спрямована дана збірка ситуаційних задач.

Задачі даної збірки розроблені відповідно програми курсу «Основи антикризового управління», але їх можна також використовувати при проведенні занять з курсів «Менеджмент», «Інвестиційний менеджмент», «Інноваційний менеджмент», «Управління проектами», „Управління конкурентоспроможністю підприємств” тощо.

Навчальні завдання рекомендується виконувати індивідуально або групою студентів, що складається з трьох-чотирьох осіб. Тематика навчальних завдань може бути розширена за ініціативою студентів та має бути погоджена з викладачем.

При вирішенні задач рекомендовано користуватися навчальним посібником А. Д. Чернявського „Антикризове управління підприємством” (МАУП, 2006) та іншими джерелами на розсуд виконавця самостійної роботи.

ЗАДАЧА 1

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви керівник товариства з обмеженою відповідальністю “Інформ”.

Продуктом діяльності ТОВ “Інформ” є виробництво робочих станцій на базі процесорів фірми INTEL, робочих станцій на базі процесорів фірми AMD, серверів на базі спеціальних платформ фірми INTEL.

Продукція “Інформ” використовується у підприємствах будь-якої форми власності та виду діяльності для діловодства та обліку на підприємствах, що мають високотехнологічне виробництво для управління різноманітними процесами, у наукових закладах для проведення науково-дослідницьких робіт, на підприємствах, що проводять розробку різноманітних виробів для проектування і виконання дизайнерських робіт, на підприємствах, що надають послуги зв'язку, в банках тощо. Продукція підприємства використовується також приватними особами та ігровими закладами.

Підприємство розміщується на орендованих площах (1000 м²), серед яких:

- Офіс — використовується для розташування управління підприємством та проведення робіт;
- Цех — використовується для виробництва і налагодження продукції , ремонтів , сервісу і передпродажного тестування продукції;
- Склад — використовується для складування комплектуючих необхідних у виробництві продукції та складування готової продукції власного виробництва та продукції інших виробників.

Структура управління підприємством є лінійно-функціональною. В її основу покладені лінійна вертикаль управління і спеціалізація управлінської праці за функціональними підсистемами (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал тощо).

Власникові підприємства безпосередньо підпорядковується виконавчий директор. Виконавчому директору підпорядковуються комерційний директор, бухгалтер і секретар. Комерційному директору підпорядковуються фахівець з питань маркетингу, інженери-наладчики та інший виробничий персонал.

Власник підприємства проводить аналіз загальних фінансових показників підприємства і може коригувати загальну стратегію підприємства. Загальне управління та управління фінансами здійснюється виконавчим директором підприємства. Бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського та податкового обліку. Комерційний директор відповідає за маркетинг, виробництво, персонал.

Більшу частину прибутку підприємство одержує від основної діяльності.

Крім цього, підприємство здійснює супутні види діяльності, а саме:

- ремонт персональних комп'ютерів, який складається с налагодження програмного забезпечення , антивірусного контролю, усунення неполадок;
- ремонт комплектуючих до ПК : материнських плат, джерел живлення, відеокарт, звукових карт, мережевих карт, накопичувачів на жорстких дисках, оптичних накопичувачів тощо;
- відновлення даних як на логічному, так і на фізичному рівнях;
- ремонт механіки та електроніки принтерів та копіювальних апаратів;
- зарядка і ремонт картриджив до принтерів і копіювальних апаратів;
- ремонт моніторів;
- розробка і монтаж комп'ютерних мереж, монтаж мережевого обладнання;
- настройка серверів: побудова поштових серверів, шлюзів для виходу до всесвітньої мережі;
- періодичне обслуговування комп'ютерної техніки на території замовника, до якого входить підтримка в робочому стані ПК замовника та вирішення проблем, пов'язаних с програмним забезпеченням;

- обслуговування та пристосування бухгалтерського пакету “1С Бухгалтерія ” до вимог замовника і специфіки його бізнесу;
- розробка WEB дизайну і розміщення його WEB сторінок в всесвітній мережі.

Обладнання, що використовується в процесі виробництва і супутніх видів діяльності, є складним і різноманітним.

Процес виробництва здійснюється без вхідного контролю комплектуючих, а тестування комплектуючих при ремонті ПК проводиться безпосередньо на станції, що ремонтується.

Специфіка галузі виробництва комп'ютерної техніки полягає в тому, що ця галузь розвивається динамічно, тому технологічне обладнання необхідно обновлювати кожні півроку для забезпечення високого рівня якості виробництва. Також необхідна постійна перепідготовка персоналу на виробництві.

1. З початку 2009 року система управління підприємством була реорганізована, загальне управління та управління фінансами перейшло від власника підприємства безпосередньо до професійного виконавчого директора.
2. Відсутній перспективний стратегічний план розвитку підприємства.
3. В зв'язку з відсутністю перспективного стратегічного плану розвитку підприємства, незадовільним формуванням і виконанням поточних та оперативних планів фінансовий менеджмент на підприємстві незадовільний.
4. Стан поточного та оперативного планування на підприємстві незадовільний. Поточні та оперативні плани складаються без необхідної в роботі підприємства конкретики, їх виконання не контролюється.
5. Структура управління підприємством є лінійно-функціональною.
6. На підприємстві відсутня система формування портфелів замовлень як на поточний період, так і на перспективу.
7. Система моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на роботу та стан підприємства, відсутня
8. Стиль спілкування, який застосовують між собою та працівниками підприємства виконавчий та комерційний директори є демократичним
9. Методика вирішення проблем на підприємстві є традиційною та механістичною, проблеми вирішуються по мірі їх накопичення.
10. Прогнозування на основі аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів на підприємстві відсутнє.
11. Методи ділового спілкування на підприємстві є ритуальними та формальними.
12. Власник підприємства розпочав впровадження інноваційного проекту. Цей проект включав у себе розробку й подальше виробництво пристроїв захисту

електроживлення. Але відсутність перспективного стратегічного плану розвитку підприємства, відсутність фінансового менеджменту та недосконалість підготовки і впровадження інноваційного проекту призвели до втрати обігових коштів, виникненню боргів перед постачальниками, працівниками та боргів по утриманню підприємства. Виробництво цих пристроїв виконується малими партіями при повній передоплаті замовлень, що гальмує виконання інноваційного проекту. Наведені чинники призвели до виникнення кризи на підприємстві.

13. Виконавчий директор має вищу технічну освіту, але не має спеціальної підготовки в області антикризового управління.
14. В зв'язку із значною втратою підприємством основних засобів і коштів, воно не має запасів комплектуючих для основного виробництва та супутніх товарів, що негативно позначається на якості робіт.

ЗАВДАННЯ

1. На основі наведених даних визначте характер кризових явищ на підприємстві.
2. Розробіть пропозиції для подолання кризових явищ на підприємстві.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 3.1. „Методи оцінки і аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства”.

ЗАДАЧА 2

ВИХІДНІ ДАНІ

Вас призначено директором з виробництва товариства з обмеженою відповідальністю “Інформ” .

Продуктом діяльності ТОВ “ Інформ” є виробництво робочих станцій на базі процесорів фірми INTEL, робочих станцій на базі процесорів фірми AMD, серверів на базі спеціальних платформ фірми INTEL.

Підприємство “ Інформ” працює на комп’ютерному ринку з 1995 року. За ці роки воно пройшло всі етапи життєвого циклу підприємства й в даний момент знаходиться на етапі спаду. Цей етап розпочався у 2007 році. Причинами спаду є :

- нецільове використання обігових коштів власником підприємства та комерційним директором;
- втрата обігових коштів призвела до виникнення боргів перед постачальниками комплектуючих для власного виробництва, а також придбання супутніх товарів;

- відсутність узгодження стосовно стратегії роботи підприємства між власником підприємства, який на той час здійснював загальне управління підприємством, і комерційним директором призвела до втрати основних і постійних клієнтів, які забезпечували основний дохід підприємства;
- втрата основних клієнтів призвела до спаду виробництва та продаж готової продукції та супутніх товарів. Це призвело до виникнення і накопичення боргу з заробітної плати працівникам підприємства;
- для погашення частини боргу було розпродане технологічне обладнання, що призвело до паралічу виробництва та виконання супутніх робіт.

Наприкінці 2008 року власником підприємства було прийняте рішення про реструктуризацію управління підприємством, одночасно було звільнено комерційного директора. Новому комерційному директору були надані широкі повноваження.

З метою подолання кризової ситуації на підприємстві комерційним директором були здійснені такі заходи:

- в процесі роботи за рахунок використання прибутків від поточних операцій було покрито борги перед усіма постачальниками;
- проведена робота з працівниками підприємства, що утримало працівників від звільнення і переходу до інших організацій;
- залучені нові постачальники комплектуючих для власного виробництва, що привело до зниження собівартості продукції і підвищення її якості;
- підприємство уклало партнерську угоду з фірмою “Квазар-Мікро” про поставку напівфабрикатів ПК для виробництва і подальше їх сервісне обслуговування. Згідно цієї угоди підприємство проводить реалізацію готової продукції фірми “Квазар-Мікро”, яка складається з робочих станцій, серверів, ноутбуків;
- підприємство уклало партнерську угоду з фірмою DELL на поставку и подальше сервісне обслуговування робочих станцій, серверів, ноутбуків, вироблених фірмою DELL, на базі власних комплектуючих і процесорів фірми INTEL;
- підприємство отримало партнерську угоду з фірмою Куосега, що дозволяє підприємству реалізовувати принтери і копіювальні апарати фірми Куосега і проводити їх сервісне обслуговування;
- було залучено товарний кредит для розрахунків з постачальниками;
- залучено нових постійних клієнтів .

На початку 2009 року власник підприємства в зв'язку з неможливістю виходу підприємства з кризи під його керівництвом прийняв рішення про прийняття на роботу

професійного виконавчого директора і передачу йому загального управління виробництвом підприємства.

ЗАВДАННЯ

1. Розробіть пропозиції щодо збільшення обсягів виробництва та продажу продукції з метою покриття поточних витрат на виробництво.
2. Розробіть план антикризових заходів на підприємстві.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в темі 3.1. „Методи оцінки і аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства”

ЗАДАЧА 3

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви генеральний директор заводу по виготовленню збірних залізобетонних конструкцій і виробів (ЗЗКВ). На ЗЗКВ з кінця 50-х до початку 90-х років виготовлялися переважно збірні залізобетонні конструкції, вироби і деталі, які застосовувалися в промисловому та цивільному будівництві, що фінансувалось за рахунок державних централізованих джерел. Для монтажу збірних конструкцій використовувалися баштові і стрілові вантажопідйомні механізми великої потужності. На початку 90-х років обсяг державного централізованого фінансування скоротився до кількох відсотків. З розвитком ринкових відносин в Україні різко підвищився попит на будівництво індивідуальних житлових будинків. Продукція ЗЗКВ не відповідала запитам споживачів, через свою невідповідність теплотехнічним вимогам, а для монтажу конструкцій бракувало стрілових вантажопідйомних кранів. Одночасно підвищився попит на бетонні конструкції фундаментів, монолітний (товарний) бетон, металеві конструкції, стінові блоки з легких бетонів тощо.

Підприємство розташовано у м. Києві на землях, які воно орендує у Київського міськвиконкому. До складу підприємства входять:

- цех з виготовлення залізобетонних виробів площею 2000 кв. м;
- арматурний цех;
- відкритий склад для зберігання залізобетонних виробів площею 4500 кв. м;
- резервуари для збереження цементу місткістю 10000 тон;
- під'їзні залізничні шляхи довжиною 300 м;
- майданчики для збереження інертних матеріалів площею 5000 м;
- цех з виготовлення дерев'яних конструкцій;
- котельня;

- резервуари для збереження паливно-мастичних матеріалів місткістю 1200 тон;
- адміністративний корпус площею 900 кв. м;
- бокси для збереження автотранспорту, машин та механізмів на 30 одиниць;
- внутрішні під'їзні шляхи довжиною 4 км.

Кількість працівників на підприємстві сягає 190 осіб.

ЗАВДАННЯ

1. Розробіть пропозиції з диверсифікації діяльності підприємства.
2. Розробіть план антикризових заходів на підприємстві.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в темі 3.3. „Реалізація концепції антикризового управління підприємством”.

ЗАДАЧА 4

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви - директор підприємства „Птахофабрика”, що постачає продукцію птахівництва на внутрішній ринок. Підприємство розташоване поблизу великого промислового центру, що сприяє жвавому збуту птахопродуктів, оскільки термін реалізації продукції не перевищує 24 години. Продукція підприємства користується попитом місцевого населення через те, що вона значно дешевша за інші м'ясопродукти. Підприємство має пільги щодо сплати ПДВ відповідно до прийнятого в 1997 році Закону України „Про ПДВ сільськогосподарських виробників”. На додаток до існуючих пільг у 2001 році прийнятий закон України „Про митний тариф України”, що регулює ставки митних тарифів на аналогічну закордонну продукцію. Подальший розвиток підприємства гальмується через обмеженість власної кормової бази.

На внутрішньому ринку конкурують кілька десятків вітчизняних підприємств, які розташовані поблизу великих міст. На регіональні ринки України також намагаються проникнути іноземні виробники аналогічної продукції.

ЗАВДАННЯ

1. Розробіть стратегію розвитку підприємства в умовах зниження купівельної спроможності споживачів через фінансову кризу.
2. Розробіть план антикризових заходів.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в розділі 3.3. „Реалізація концепції антикризового управління підприємством”.

ЗАДАЧА 5

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви - директор підприємства „Птахофабрика”, що постачає продукцію птахівництва на внутрішній ринок. Підприємство розташоване поблизу великого промислового центру, що сприяє жвавому збуту птахопродуктів, оскільки термін реалізації продукції не перевищує 24 години. Продукція підприємства користується попитом місцевого населення через те, що вона значно дешевша за інші м'ясопродукти. Якість продукції підприємства відповідає світовим стандартам. Підприємство мало пільги щодо сплати ПДВ відповідно до прийнятого в 1997 році Закону України „Про ПДВ сільськогосподарських виробників”. На додаток до існуючих пільг у 2001 році був прийнятий закон України „Про митний тариф України”, що регулював ставки митних тарифів на аналогічну закордонну продукцію.

Після вступу України до Світової організації торгівлі скасовано існувавши раніше пільги для вітчизняних виробників і знижено митні бар'єри. Виникла необхідність впровадження передових технологій організації виробництва. Подальший розвиток підприємства гальмується через обмеженість власної кормової бази.

На внутрішньому ринку конкурують кілька десятків вітчизняних підприємств, які розташовані поблизу великих міст. На регіональні ринки України також намагаються проникнути іноземні виробники аналогічної продукції.

ЗАВДАННЯ

1. Розробіть стратегію розвитку підприємства в умовах скасування пільг для вітчизняних виробників.
2. Розробіть план антикризових заходів.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в розділі 3.3. „Реалізація концепції антикризового управління підприємством”.

ЗАДАЧА 6

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви - директор підприємства „Птахофабрика”, яке є національним виробником, що контролює понад третини ринку продукту, виробляемого аналогічними вітчизняними підприємствами. Це стало можливим завдяки певним конкурентним перевагам вашого підприємства, насамперед наявності сучасного устаткування і технологій. Підприємство безперебійно постачає охолоджену продукцію в усі регіони України протягом 12 годин щодобово. Підприємство розташоване поблизу великого промислового центру, що сприяє жвавому збуту птахопродуктів, оскільки термін реалізації продукції не перевищує 24 години. Якість продукції підприємства відповідає світовим стандартам. Продукція підприємства користується попитом місцевого населення через те, що вона значно

дешевша за інші м'ясопродукти. Багаторівнева організаційна структура управління підприємством є занадто громіздкою. Підприємству бракує висококваліфікованих фахівців-менеджерів. Підприємство мало пільги щодо сплати ПДВ відповідно до прийнятого в 1997 році Закону України „Про ПДВ сільськогосподарських виробників”. На додаток до існуючих пільг у 2001 році був прийнятий закон України „Про митний тариф України”, що регулював ставки митних тарифів на аналогічну закордонну продукцію.

Після вступу України до Світової організації торгівлі скасовано існувавши раніше пільги для вітчизняних виробників і знижено митні бар'єри. Виникла необхідність впровадження сучасних організаційних форм управління з урахуванням вимог анти монопольного законодавства.

На внутрішньому ринку конкурують кілька десятків вітчизняних підприємств, які розташовані поблизу великих міст. На регіональні ринки України також намагаються проникнути іноземні виробники аналогічної продукції.

ЗАВДАННЯ

1. Запропонуйте заходи з удосконалення існуючої організаційної системи управління.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в розділі 3.1. „Методи оцінки і аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства”.

ЗАДАЧА 7

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви - директор підприємства „Інкубатор”, що постачає курчат на внутрішній ринок. Підприємство розташоване поблизу кількох великих підприємств з виробництва продуктів птахівництва, що сприяє жвавому збуту продукції підприємства. Продукція підприємства користується попитом через відносно невисоку ціну. Проте якість племінного матеріалу поступається світовим стандартам. Підприємство мало пільги щодо сплати ПДВ відповідно до прийнятого в 1997 році Закону України „Про ПДВ сільськогосподарських виробників”. На додаток до існуючих пільг у 2001 році був прийнятий закон України „Про митний тариф України”, що регулював ставки митних тарифів на аналогічну закордонну продукцію.

Після вступу України до Світової організації торгівлі скасовано існувавши раніше пільги для вітчизняних виробників і знижено митні бар'єри. Виникла необхідність впровадження передових технологій організації виробництва.

На внутрішньому ринку конкурують кілька десятків вітчизняних підприємств, які розташовані поблизу великих міст. На регіональні ринки України також намагаються проникнути іноземні виробники.

ЗАВДАННЯ

1. Розробіть заходи щодо підвищення якості племінного матеріалу.
2. Розробіть стратегію розвитку підприємства в умовах скасування пільг для вітчизняних виробників.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в розділі 3.3. „Реалізація концепції антикризового управління підприємством”.

ЗАДАЧА 8

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви керівник, якого запросили на металургійне підприємство для підвищення ефективності його діяльності. Металургійне підприємство було засноване наприкінці XIX ст., модернізоване в 50-х роках XX ст. Технологія металургійного виробництва базується на використанні конверторного способу виробництва та розливу сталі. Основними енергоносіями для виробництва металургійної продукції є природний газ та коксівне вугілля. Переважна частина продукції підприємства експортувалась. Рентабельність виробництва складала 28%.

Під час світової фінансової кризи попит на продукцію металургійної промисловості зменшився на 25-30%. Закордонні більш конкурентоспроможні підприємства почали продавати свою продукцію на світових ринках за цінами, близькими до собівартості виробництва. Внутрішній ринок збуту металургійної промисловості розвинений слабо. Реалізація продукції металургійного підприємства в поточному році становить 71% порівняно з минулим докризовим періодом.

ЗАВДАННЯ

Наведіть класифікацію типологічних видів криз на металургійному підприємстві.

Визначте основні напрями впровадження інновацій на підприємстві.

Розробіть план антикризових заходів.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в розділі 3.3. „Реалізація концепції антикризового управління підприємством”.

ЗАДАЧА 9

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви консультант консалтингової фірми, якого запросили до гірнорозробничого підприємства для аналізу його діяльності та розробки пропозицій для підвищення

ефективності його діяльності. Гірнозбагачувальний комбінат було збудовано в 80-х роках ХХ ст. за новітніми на той час технологіями. До складу комбінату входять відкритий кар'єр для добування залізної руди та збагачувальна фабрика. Підприємство постачає збагачену залізну руду вітчизняним металургійним заводам; значна частина продукції підприємства експортується. При експорті продукції на зарубіжні ринки підприємство зіткнулося із серйозною конкуренцією закордонних експортерів. Ціна продукції, що експортується закордонними конкурентами, виявилася лише на 1% нижча за продукцію даного підприємства.

На залізнорудному кар'єрі руду добувають відкритим способом шляхом вибуху, підіймають за допомогою електротранспортерів та перевозять вантажівками на збагачувальну фабрику. Консультант в процесі ознайомлення з роботою звернув увагу на те, що при підготовці вибуху та в процесі збивання пилу після вибуху поливомосочними автівками електротранспортери працюють вхолосту, споживаючи при цьому значну кількість електроенергії. Проектна потужність електродвигуна транспортера 10 квт/год., але фактично на них встановлені електродвигуни потужністю 40 квт/год., тому що за часів радянської планової економіки було встановлено саме такі електродвигуни. Крім того освітлення кар'єру відбувається цілодобово, вдень його не відключають.

ЗАВДАННЯ

1. Охарактеризуйте тип кризової ситуації на підприємстві.
2. Визначте основні напрями впровадження інновацій на підприємстві.
3. Підготуйте антикризові заходи.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в розділі 3.3. „Реалізація концепції антикризового управління підприємством”.

ЗАДАЧА 10

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви менеджер, якого запросили до підприємства для аналізу його роботи та розробки пропозицій для підвищення ефективності

його діяльності. В процесі аналізу ви встановили наступне:

1. За результатами бухгалтерської звітності, поточні зобов'язання перевищують активи підприємства.
2. Спостерігається нестача власних обігових коштів підприємства.
3. Вартість запозичених коштів щомісячно зростає.
4. Підприємство несе незначні збитки в деяких місяцях поточного року.
5. В цілому спостерігається тенденція до зниження прибутковості підприємства.
6. Дебіторська заборгованість щомісячно зростає.

7. Кредиторська заборгованість значно перевищує активи підприємства.
8. Обсяги продажів зменшуються щомісячно.
9. В країні спостерігається інфляція на рівні 11-12%.
10. Банківські кредити надаються під 19-22 проценти річних.
11. Попит на продукцію підприємства зменшився на 20-25%.
12. Запаси сировини на підприємстві скоротилися до мінімального розміру: їх вистачить на 1-2 доби.
13. Технологічна дисципліна на підприємстві знизилася.

ЗАВДАННЯ

1. Класифікуйте перелічені чинники як екзогенні та ендогенні.
2. Визначте основні напрями удосконалення роботи підприємства з урахуванням ендогенних чинників.
3. Розробіть антикризові заходи.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 1.4. „Кризові явища в економіці виробничих систем”.

ЗАДАЧА 11

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви консультант консалтингової фірми, якого запросили до державного підприємства для аналізу його діяльності та розробки пропозицій для підвищення ефективності його діяльності. В процесі аналізу ви встановили наступне:

1. Підприємство виробляє продукцію, яка користується попитом на внутрішньому й зовнішньому ринках.
2. Виробничі фонди підприємства застарілі, коефіцієнт їх зносу становить більше 70%.
3. На підприємстві відділ маркетингу не було створено, а фінансовий відділ самоліквідувався.
4. Продукція підприємства не рекламується.
5. Після розпаду СРСР постачальники і значна кількість споживачів опинилися за межами країни.
6. Підприємство потребує капіталовкладень для модернізації основних виробничих фондів.
7. Керівник підприємства – висококваліфікований фахівець з великим досвідом роботи, але йому бракує спеціальної підготовки в сфері менеджменту та антикризового управління.

8. Персонал підприємства має високу кваліфікацію в сфері виробництва.
9. Через відсутність замовлень на продукцію персонал перебуває на своїх робочих місцях 3-4 години в день та виконує другорядні роботи.

ЗАВДАННЯ

1. Визначте інерційні аспекти опору економічним змінам вищого керівництва та персоналу підприємства.
2. Визначить основні складові сили інерції та опору змінам.
3. Визначте основні напрями удосконалення роботи підприємства

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 1.5. „Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи”.

ЗАДАЧА 12

ВИХІДНІ ДАНІ

Вас запросили до державного підприємства, що виготовляло продукцію для військово-промислового комплексу, для аналізу його діяльності та розробки пропозицій по підвищенню ефективності роботи його персоналу. В процесі аналізу ви встановили наступне:

1. Після розпаду СРСР державне підприємство втратило клієнтуру за межами країни.
2. Протягом 20 років на підприємстві не проводилася робота з перепідготовки кадрів.
3. Найбільш кваліфіковані робітники підприємства здебільше знаходяться у передпенсійному та пенсійному віці.
4. Значна кількість робітників має державні нагороди та почесні грамоти часів СРСР.
5. Підприємство не має достатньої кількості замовлень для повного забезпечення персоналу роботою.
6. Конверсія підприємства (перепрофілювання на виробництво продукції, не пов'язаної з військово-промисловим комплексом) була проведена формально.
7. Молоді робітники залишили виробництво і знайшли для себе поле діяльності в ринкових умовах.
8. Виявилось, що робітники старшого віку психологічно не готові працювати в умовах ринкової економіки.

9. Робітники старшого віку фетишизують колишню соціалістичну дійсність. Вони не ознайомлені з сучасними технологіями, ігнорують їх позитивні ознаки.

ЗАВДАННЯ

1. Визначте інерційні аспекти опору економічним змінам робітників підприємства.
2. Визначте основні складові сили інерції та опору змінам.
3. Визначте основні напрями удосконалення роботи з персоналом підприємства

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 1.5. „Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи”

ЗАДАЧА 13

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви консультант консалтингової фірми, якого запросили до будівельного підприємства, що спеціалізується на прокладенні систем інженерних комунікацій водопостачання та водовідведення. Статистичні дані свідчать, що 50% садиб та приватних будинків в Україні не мають таких систем. Також відомо, що інженерні комунікації (водогони) до кінця 80-х років ХХ ст. прокладались з металевих труб, що мали термін експлуатації близько 20 років. Зараз виникла нагальна потреба заміни існуючих та прокладання нових водогонів і каналізації за новітніми технологіями та з використанням полімерних матеріалів.

ЗАВДАННЯ

1. Розгляньте альтернативні стратегії концентрованого зростання для підсилення конкурентних позицій підприємства на ринку.
2. Обґрунтуйте та запропонуйте стратегію концентрованого зростання для будівельного підприємства.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.1. „Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях”.

ЗАДАЧА 14

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви консультант консалтингової фірми, якого запросили до підприємства, що виготовляє труби для прокладення інженерних комунікацій водопостачання та водовідведення. Статистичні дані свідчать, що 50% садиб та приватних будинків в Україні не мають таких систем. Також відомо, що інженерні комунікації (водогони) до кінця 80-х

років ХХ ст. прокладались з металевих труб, а каналізаційні - з керамічних, чавунних або бетонних труб, головним недоліком яких було протікання на стиках, що призводило до просідання ґрунтів з послідуєчими аваріями споруд. Зараз виникла нагальна потреба заміни існуючих та прокладання нових водогонів і каналізації за новітніми технологіями та з використанням труб з полімерних матеріалів.

ЗАВДАННЯ

1. Розгляньте альтернативні стратегії розвитку ринку, що полягають у пошуку нових ринків для виробляемого продукту з метою підсилення конкурентних переваг підприємства на ринку.
2. Запропонуйте стратегію розвитку ринку підприємства.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.1. „Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях”.

ЗАДАЧА 15

ВИХІДНІ ДАНІ

Вам запропонували посаду виконавчого директора підприємства, яке встановлює лічильники для води в приватних будинках та в квартирах мешканців багатоквартирних будинків. Генеральний директор підприємства вважає, що в умовах світової фінансової кризи підприємство працює стабільно. Після того, як ви приступили до виконання обов'язків директора і ознайомилися з бухгалтерською документацією за поточний і попередні роки, ви проаналізували показники і встановили:

1. В поточному році спостерігається падіння продажів лічильників населенню порівняно до минулого року.
2. Знижується обіговість основних коштів підприємства.
3. Загальна рентабельність в поточному році становить 11% (в минулому році – 14%).
4. Кредиторська заборгованість має тенденцію до зростання.

ЗАВДАННЯ

Проаналізуйте ситуацію, що склалась.

Визначте, до якого типу відноситься кризова ситуація на підприємстві.

Підготуйте на ім'я Генерального директора підприємства обґрунтовану доповідну записку щодо кризових загроз.

Методичні вказівки до виконання завдання

Вивчіть теми 1.1. „Класифікація кризових явищ у підприємстві” та 1.5. „Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи”. Використайте

матеріали щодо виникнення та розвитку кризи на виробництві, а також показники експрес-діагностики кризового стану підприємства, наведені в таблиці 1.4.

ЗАДАЧА 16 ВИХІДНІ ДАНІ

Ви менеджер підприємства, що виготовляє труби для прокладення інженерних комунікацій водопостачання та водовідведення. Статистичні дані свідчать, що 50% садиб та приватних будинків в Україні не мають таких систем. Також відомо, що інженерні комунікації (водогони) до кінця 80-х років ХХ ст. прокладались з металевих труб, а каналізаційні - з керамічних, чавунних або бетонних труб, головним недоліком яких було протікання на стиках, що призводило до просідання ґрунтів з послідуєчими аваріями споруд. Зараз виникла нагальна потреба заміни існуючих та прокладання нових водогонів і каналізації за новітніми технологіями та з використанням труб з полімерних матеріалів. Ринки для здійснення вашого бізнесу насичені, спостерігається поява на ринку нових конкурентів. Вам необхідно прийняти стратегію диверсифікованого зростання для попередження кризи на вашому підприємстві.

ЗАВДАННЯ

1. Розгляньте стратегію центральної диверсифікації, що базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нової продукції/послуг.
2. Розгляньте стратегію горизонтальної диверсифікації, що базується на принципі пошуку можливості зростання на існуючому ринку шляхом випуску нової продукції або надання послуг.
3. Розгляньте варіант конгломеративної диверсифікації, яка полягає в тому, що підприємство розширюється шляхом виробництва/ послуг, технологічно не пов'язаних з уже виробленою новою продукцією, яка може реалізовуватися на нових ринках.
4. Обґрунтуйте та оберіть стратегію розвитку підприємства.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.1. „Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях”.

ЗАДАЧА 17 ВИХІДНІ ДАНІ

Ви менеджер малого підприємства, що виготовляє євровікна як засіб для енергозбереження. Статистичні дані свідчать, що 60% житлових будинків в Україні не мають таких енергозберігаючих конструкцій. Ринки для здійснення вашого бізнесу

насичені, спостерігається постійна поява на ринку нових конкурентів. Вам необхідно прийняти стратегію скорочення для попередження кризи на вашому підприємстві.

ЗАВДАННЯ

1. Розгляньте альтернативні стратегії скорочення.
2. Оберіть стратегію скорочення або іншу стратегію для подолання кризової ситуації. Обґрунтуйте ваш вибір. **Методичні вказівки до виконання завдання**
Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.1. „Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях”.

ЗАДАЧА 18

ВИХІДНІ ДАНІ

В Україні набирає сили процес створення сучасних організаційних форм управління як один з напрямів антикризового управління.

У зв'язку з економічною кризою в Україні та відсутністю у підприємств джерел поповнення обігових коштів багато із них намагається зменшити поточні витрати.

«Альянс» - молода, агресивна компанія, яка наполегливо працює у напрямку вигідного розширення власної діяльності. Крім чисто фінансових показників у процесі вибору контрагентів компанія приділяє також велику увагу удосконаленню виробничих процесів та відповідності використовуваних ними технологій сучасним вимогам.

Керівництво „Альянсу” доручило вам вибрати із трьох претендентів одного контрагента для організації спільного виробництва і надало інформацію (основні показники) про їх діяльність за останній рік (див. таблицю). Критеріями вибору є технологічна цінність підприємства та заощадливість використовуваних ними технологій.

Таблиця

Основні показники діяльності підприємств
за звітний період

Показники	Підприємство №		
	1	2	3
Максимальна, встановлена потужність енергосистеми підприємства кВт год.	2300	3200	6500
Середня встановлена потужність енергосистеми кВт год.	2200	3100	6100
Річний час використання електроенергії, год.	6500	4200	2050
Виручка від реалізації продукції, млн. грн.			

	5	7	9
Собівартість продукції, млн. грн...	4	6	8
Тривалість технологічного циклу виробництва продукції, дні	4	5	3

ЗАВДАННЯ

Наведіть критерій визначення технологічної цінності підприємства для організації спільної діяльності.

Визначить технологічну цінність кожного зі трьох підприємств.

Відповідно критеріям визначить найбільш ефективне підприємство для організації спільної діяльності.

Підготуйте стратегічний план розвитку підприємства та аргументовану службову записку.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.2. „Стратегічний план як основа антикризового управління”.

ЗАДАЧА 19

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви директор ВАТ «Діамант».

ВАТ «Діамант» - велике виробниче підприємство, яке виробляє сучасне технологічне обладнання. Воно склало вигідний контракт з однією із держав Середнього Сходу на виготовлення та постачання своєї продукції, але на підприємстві відсутній перспективний стратегічний план і сучасний фінансовий менеджмент. Структура підприємства невпорядкована, стиль управління авторитарний. Страхові запаси або ресурси на підприємстві відсутні, менеджери не мають підготовки в сфері антикризового управління.

Умовами контракту передбачається, що виробник за додаткову оплату здійснює конструкційну доробку виробу з метою більшого пристосування його до місцевих природно- кліматичних особливостей та спрощення експлуатаційно-регламентних робіт. Для розв'язання даної проблеми необхідно внести до існуючої технології відповідні зміни, що потребує додаткових витрат, тобто інвестицій.

Три окремих групи, працівники відділу головного технологу, розробили відповідно три варіанта впровадження нової технології. Але вони розв'язали тільки інженерно-технологічні завдання. Основні показники впровадження варіантів нової технології наведені у таблиці .

Ви як директор маєте прийняти рішення щодо організації антикризового управління на підприємстві.

Таблиця

Основні показники впровадження нової технології.

Показники	Варіанти технологій		
	1	2	3
Інвестиції, млн. грн.	20	25	22
Витрати на виробництво одного виробу, тис. грн.	110	125	150
Річний обсяг виробництва, шт.	800	1000	2400
Процентна ставка, або норматив рентабельності інвестицій	0,12	0,14	0,15

ЗАВДАННЯ

1. Складіть прогноз потенційних кризових ситуацій на вашому підприємстві.
2. Визначить найбільш ефективний варіант впровадження технології.
3. Розробіть антикризові заходи на вашому підприємстві.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.3. „Методи прогнозування кризових явищ”.

ЗАДАЧА 20

ВИХІДНІ ДАНІ

Вас запросили очолити підприємство, що виготовляє труби для прокладення інженерних комунікацій водопостачання та водовідведення. В процесі ознайомлення з виробництвом ви виявили наступні вади:

1. Відсутні раціоналізаторські пропозиції, інновації та інвестиції.
2. Спостерігається зниження прибутків в поточному році.
3. Відсутні нові виробничі програми.
4. На підприємстві застаріле обладнання.
5. Відсутній стратегічний план.
6. Спостерігається нераціональне використання трудових ресурсів.
7. Мають місце внутрішні суперечки та конфлікти.
8. Багато працівників мають недостатню кваліфікацію.

ЗАВДАННЯ

1. На підставі проведеного дослідження виявіть ступінь потенційних загроз у фінансово-виробничій діяльності.
2. Охарактеризуйте ступінь загроз в сфері менеджменту підприємства.
3. Розробіть антикризові заходи.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.3. „Методи прогнозування кризових явищ”.

ЗАДАЧА 21

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви – директор інвестиційної компанії «Будлайн».

Компанія здійснює свою діяльність у різних регіонах України, тому вона має дивізіональну структуру управління. Зокрема три її дивізіони (відділення) перебувають у обласних містах Чернігові, Львові та Миколаєві. Центральний офіс компанії дислокується у Києві.

Діяльність компанії починалась у Києві і потім поширювалась на інші регіони. На перших етапах існування компанії її відділення не мали самостійності у здійсненні управління, тому що тривав процес приватизації, і необхідні були акумуляція ресурсів, централізація влади та відповідальності, крім того персонал компанії не мав досвіду.

Поступово обсяги діяльності компанії збільшились і зараз вона майже в усіх регіонах (областях) України має свої відділення, які набули відносної самостійності в управлінні.

Так, у минулому році відділення у Чернігові, Львові та Миколаєві здійснювали окремі проекти, але у рамках компанії. Узагальнені результати управління проектами наведені у таблиці.

Готується нарада з попередніх результатів діяльності компанії у минулому році. Вам, поряд з іншими питаннями, необхідно підготувати інформацію про діяльність цих трьох відділень з управління проектами.

Таблиця

Узагальнені результати управління проектами

Результати управління (показники)	Чернігівське відділення	Львівське відділення	Миколаївське відділення
Витрати відділення, тис. грн.	320	290	190

Чистий прибуток, тис. грн.	40	30	30
-------------------------------	----	----	----

ЗАВДАННЯ

Згідно з принципом побудови організаційної структури управління компанії розробіть систему стратегічного контролінгу на підприємстві.

Підготуйте тези виступу на нараді керівників.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 2.. „Стратегічний і оперативний контролінг діяльності підприємства”.

ЗАДАЧА 22

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви - директор підприємства, що виготовляє персональні комп'ютери. На сьогоднішній день фінансовий стан підприємства є незадовільним. Це обумовлене тим, що у минулому році власник підприємства необґрунтовано впровадив інноваційний проект, що призвело до втрати обігових коштів, виникнення боргів перед постачальниками, працівниками підприємства, а також боргів перед постачальниками та боргів по утриманню підприємства (борг по оренді площ, які займає підприємство, складає 75000 грн.; борг по заробітній платі перед працівниками підприємства складає 88000 грн.). Обсяг виробництва знизився з 100-120 ПК до 20-25 ПК на місяць. Загальні витрати підприємства на даний момент поділяються між основним та супутніми видами діяльності підприємства в наступній пропорції: 60% - основний вид діяльності; 40% - супутні види. Це обумовлено відсутністю обігових коштів, втратою основних споживачів, відсутністю у виробництві необхідного обладнання.

В поточному році підприємство перейшло на високо надійні комплектуючі, що вплинуло на якість продукції. Про це свідчить збільшення термінів гарантії на продукцію з 12 місяців до 24 місяців. Підприємство має партнерську угоду з фірмою “Квазар-Мікро” на поставку напівфабрикатів ПК для виробництва. Гарантія на продукцію, виготовлену з цих напівфабрикатів, складає 36 місяців, що свідчить про високу якість даної продукції. Усі супутні товари, які реалізує підприємство, мають високу якість на рівні світових параметрів.

Конкурентними перевагами підприємства є :

1. У порівнянні з великими підприємствами, що діють на даному ринку,
 - Можливість співпрацювати з кожним замовником індивідуально.
 - Висока якість продукції підприємства при однаковому рівні цін.

- Стратегія роботи з кожним замовником спрямована на те, що всі питання, які пов'язані у замовника з вирішенням проблем з комп'ютерною технікою, налагодження роботи комп'ютерної техніки та всі супутні питання, вирішує підприємство .
- Оперативне сервісне обслуговування кожного замовника.
- Наявність супутніх робіт, які виконує підприємство, позитивно впливає на кількість замовників основної продукції.

2. У порівнянні з малими та середніми підприємствами, що діють на даному ринку

- Висока якість продукції підприємства при однаковому рівні цін.
- Виробництво продукції на базі напівфабрикатів вітчизняного виробництва
- Продаж готової продукції різних виробників, що створює великий асортимент товарів.
- Наявність супутніх робіт, які виконує підприємство, впливає на збільшення кількості замовників основного виробництва та його обсяги.

Підприємство охоплює всі групи споживачів, що присутні на даному ринку.

Основними покупцями продукції є підприємства, в яких при закупівлі комп'ютерної техніки основним критерієм вибору співвідношення “вартість — якість”, всі питання, пов'язані з налагодженням роботи комп'ютерної техніки, вирішувало б підприємство-виробник. Широкий асортимент товарів, індивідуальне ставлення до кожного замовника дуже вигідні приватним особам. Перераховані вище категорії покупців також є споживачами супутніх товарів та послуг, які виробляє чи реалізує підприємство..

Сильними сторонами підприємства є:

- Якість продукції, що виробляється та реалізується.
- Цінова політика підприємства - підвищення рентабельності виробництва, за рахунок зміни постачальників комплектуючих необхідних для виробництва та зниження собівартості продукції.
- Великий асортимент товарів - продаж готової продукції різних виробників.
- Наявність супутніх робіт, які виконує підприємство.
- Сервіс для клієнтів - всі питання, пов'язані у замовника з вирішенням проблем з комп'ютерною технікою, налагодженням роботи комп'ютерної техніки та всі супутні питання вирішує підприємство. За допомогою банку є можливість надавати клієнтам відстрочку оплати.

Слабкими сторонами підприємства є:

- Брак обігових коштів змушує підприємство працювати за допомогою товарного кредиту, наданого підприємству його постачальниками , чи за умов повної передплати.

- Брак необхідного обладнання призводить до гальмування виробництва й проведення сукупних робіт.
- Брак власних торгових площ.
- Брак стратегії реалізації продукції гальмує розвиток підприємства.

ЗАВДАННЯ

1. Проаналізуйте основні показники господарської діяльності підприємства та визначте типологію кризи.
2. Розробіть стратегію розвитку підприємства.
3. Розробіть антикризові заходи.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 3.1. „Методи оцінки і аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства”.

ЗАДАЧА 23

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви - провідний фахівець економічного відділу ВАТ «Завод алюмінієвих будівельних конструкцій».

«Завод алюмінієвих будівельних конструкцій» - одне з підприємств України, яке використовувало відносно сучасні технології та впроваджувало їх у будівництво. Але внаслідок деяких об'єктивних та суб'єктивних факторів в 90-х роках воно було об'явлено банкрутом.

З метою виводу підприємства з кризи були проведені певні санаційні заходи і фінансовий стан підприємства почав поліпшуватися.

Але для подальшого розвитку та поліпшення фінансового стану заводу необхідно впроваджувати нові більш досконалі методи оцінки і аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства. Спеціалістами-технологами було розроблено декілька варіантів впровадження нової технології виробництва алюмінієвих будівельних конструкцій (див. таблицю).

Таблиця

Основні показники та характеристики технологій

Показники	Варіанти технологій		
	1	2	3
Інвестиції, тис. грн.	610	840	970
Очікуваний прибуток, тис.грн.	750	1100	880
Максимальна, встановлена потужність			

електрообладнання кВт Год	300	850	1430
Середня встановлена потужність електрообладнання кВт Год	200	800	1400
Річний час використання електроенергії, год	8760	4070	2100

Вам як фахівцю з економічних питань необхідно оцінити наведені варіанти технологій за критеріями економічної ефективності та заощадливості.

ЗАВДАННЯ

Визначить методи оцінки і аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства.

Визначить, яка технологія найбільш ефективна.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 3.1. „Методи оцінки і аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства”.

ЗАДАЧА 24

ВИХІДНІ ДАНІ

Ви – керівник компанії «ІТ-Інвест».

Компанія здійснює свою діяльність в основному у сфері будівництва та виробництві будівельних матеріалів. Вона є генеральним інвестором і володіє контрольним пакетом акцій ВАТ «Завод залізобетонних конструкцій», ВАТ «Граніт» (кар'єр з видобування каміння та виробництва щебеню), ВАТ «Берег» (кар'єр з видобування піску). Це дає їй право приймати участь в управлінні підприємствами. Компанія має своїх представників у спостережних радах та керівництві вказаних товариств.

Керівництво компанії вважає, що ця сфера бізнесу є прибутковою. Певні ознаки в економіці держави свідчать про подолання кризових явищ, що дозволяє прогнозувати значне зростання попиту на будівельні матеріали. Тому компанія приділяє особливу увагу цим підприємствам.

Зокрема протягом минулого року компанія відносно невеликими частками інвестувала у підприємства великі кошти (див. таблицю). Ці кошти були витрачені на удосконалення існуючих технологій, тобто на інноваційні процеси. Для реалізації даних проектів не розроблялись бізнес-плани, а розглядались тільки приблизні показники. Компанію цікавили у першу чергу потенційні можливості команд керівників підприємств та їх уміння ефективно управляти виробництвом.

Узагальнені результати управління.

Результати управління (показники)	Підприємства		
	Завод	Берег	Граніт
Витрати відділення, тис. грн.	800	500	700
Чистий прибуток, тис. грн.	200	100	400

ЗАВДАННЯ

1. Розробіть антикризові заходи в системі управління компанією.
2. Розрахуйте коефіцієнти корпоративної ефективності для кожної команди.

Визначить найменше ефективну команду.

Підготуйте тези для виступу на нараді керівників.

Методичні вказівки до виконання завдання

Використайте матеріали, наведені в параграфі 3.2. „Розробка концепції антикризового управління підприємством”.

4. Види та форми самостійної роботи студентів

Види та форми самостійної роботи	Оцінка
Відвідування лекцій та семінарів	10
Ведення конспекту лекцій	10
Виконання самостійних завдань	10
Наукова робота	10
Контрольне тестування	60

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризове управління підприємством: навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; за заг. ред. З.Є. Шершньової. - К.: КНЕУ, 2007. - 680 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. - 2-ге вид., випр. та доп. - К.: ЦНЛ, 2005. - 504 с.
3. Дорошук Г. А., Дащенко Н. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. - Л.: Новий Світ-2000, 2016. - 332 с.
4. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. - М.: СП "Бук Чембэр Интернэшнл", 1994.
5. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений.: Учебное пособие. - К.: МАУП, 2000.
6. Менеджмент: Понятійно-термінол. Слов. / За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. - К.: МАУП, 2007 – 744с.
7. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – 3-е изд. К.: МАУП, 2003 – 152 с.
8. Технологічні парки: світовий та український досвід/під редакцією Д.В. Табачника. – Київ: ТП ІЕЗ, 2004. – 48 с.
9. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента. – К.: МАУП, 1997.
10. Управління людськими ресурсами: (Понятійно-термінол. слов.): Навч. посіб. для студ вищ. навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, О.В. Антонюка, М.Ф. Головатого. - К.: МАУП, 2006 – 496 с.
11. Чернявский А. Д. Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций // Персонал. — 1998. — № 6.
12. Чернявский А. Д. Организация управления. — К.: МАУП, 1998.
13. Чернявский А. Д. Современная тенденция развития организационных форм управления в Украине //Персонал — 1997. — № 4.
14. Чернявский А. Д. Трансформация организационных форм управления в процессе развития рыночных отношений // Персонал. — 1996. — № 2.
15. Чернявский А. Д. Механизмы антикризисного управления // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр.: Прилож. к журн. "Персонал". — 1999. — № 4.
16. Чернявский А. Д. Пути повышения интенсивности инвестиционного процесса как фактор антикризисного управления // Усовершенствование финансово-кредитной

системи і пути уллучшення фінансового состояния підприємств: Сб. науч. тр.: Прилож. № 3 к журн. “Персонал”. — 1999. — № 4.

17. Чернявский А.Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб.-К.: МАУП, 2006. – 256 с.
18. Щекин Г.В. Теория социального управления: Монография. - К.: МАУП, 1996.
19. Данилишин Б. Українська економіка: курс на модернізацію//Урядовий кур’єр, 9.10.2009. - № 186

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України „Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва”, 25 грудня 2008 р. № 800-VI.
2. Закон України „Про державний бюджет України на 2009 рік”, 26 грудня 2008 р. № 835-VI.
3. Закон України „Про наукову і науково-технічну діяльність”, 13 грудня 1991 р. № 1978-XII.
4. Данилишин Б. Інвестиційна складова реального сектора//Урядовий кур’єр, 24 лютого 2009 р., №33.
5. Данилишин Б. Інвестиційний клімат – запорука конкурентоспроможності //Урядовий кур’єр, 10 січня 2009 р., №2.
6. Данилишин Б. Уряд має чітку антикризову програму//Урядовий кур’єр, 12 березня 2017 р., №44.
7. Долженко Г. Стратегія одужання//Урядовий кур’єр, 3 березня 2017 р., №38.
8. Долженко Г. Філософія зростання//Урядовий кур’єр, 17 лютого 2017 р., №28.
9. Іванюта С. М. Антикризове управління: Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2007. - 288 с.
10. Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблій П. І Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2007. - 272 с.
11. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр’єва І. А. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. - Л.: Магнолія 2006, 2013. - 283 с.
12. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С., Грабовська І. В. Антикризове управління: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2012. - 448 с.
13. Філіпенко А.С. Основи наукових досліджень. Конспект лекцій:Посібник. – К.: Академвидав, 2004. – 208 с.
14. Чепішко В. Три кроки до стабільності//Урядовий кур’єр, 19 лютого 2009 р., №30.
15. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. - К.: Знання, 2007. - 335 с.

ЗМІСТ

I. Пояснювальна записка

II. План вивчення дисципліни “Антикризове управління” за темами та система контролю.

III. Зміст дисципліни за модулями

IV. Методичні вказівки для самостійного вивчення тем студентами

1. Плани самостійної підготовки студентів за темами

2. Теми рефератів та фіксованих виступів

Вказівки до виконання реферату

Теми рефератів

3. Навчальні завдання для самостійної підготовки студентів (за вказівками викладача)

4. Види та форми самостійної роботи студентів

Список рекомендованої літератури