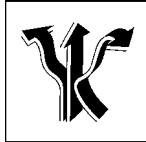


МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”
(для магістрів)**

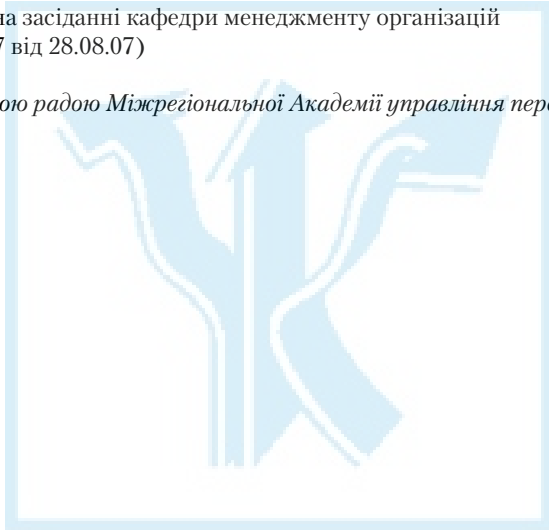
МАУП

Київ 2008

Підготовлено кандидатом економічних наук, професором кафедри менеджменту організацій *А. Д. Чернявським*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту організацій (протокол № 7 від 28.08.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



МАУП

Чернявський А. Д. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Антикризовий менеджмент” (для магістрів). — К.: МАУП, 2008. — 48 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст самостійної роботи з дисципліни “Антикризовий менеджмент”, теми рефератів, завдання для самостійної роботи студентів, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2008

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу у вільний від обов'язкових навчальних занять час.

Самостійна робота студентів повинна становити не менше 50 % часу, передбаченого для виконання основної освітньої програми з урахуванням рекомендацій Міністерства освіти і науки України щодо кількості годин аудиторних занять на тиждень.

Мета самостійної роботи студентів – сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни “Антикризовий менеджмент” 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 і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань з предмета “Антикризовий менеджмент”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Антикризовий менеджмент” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

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

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Антикризовий менеджмент” організовується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають визначеному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;

- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища

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 розпочинають вивчати дисципліну “Антикризовий менеджмент”, повинні бути проінформовані викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю і звітності, кількості балів за виконання завдань.

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

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома студентів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	2
	Змістовий модуль I. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту
1	Класифікація кризових явищ у підприємстві
2	Сутність, параметри, фактори кризових ситуацій та явищ
3	Типологія кризових ситуацій
4	Кризові явища в економіці виробничих систем
5	Економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві
	Змістовий модуль II. Стратегічні аспекти антикризового менеджменту
6	Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях

1	2
7	Стратегічний план як основа антикризового управління
8	Методи прогнозування економічної кон'юнктури
9	Організація стратегічного та оперативного контролінгу
	Змістовий модуль III. Тактичні аспекти антикризового менеджменту
10	Методи оцінювання та аналізу фінансово-виробничої діяльності
11	Розробка концепції антикризового менеджменту
12	Реалізація концепції антикризового менеджменту
13	Профілактика кризових ситуацій на підприємстві
14	Створення групи антикризового менеджменту
Разом годин 54	

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
з дисципліни
“АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Плани самостійної підготовки студентів за темами

Змістовий модуль I. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту

Тема 3. Типологія кризових ситуацій

1. Можливі варіанти виникнення кризи, причини її виникнення та розвитку.
2. Типологія загроз кризових ситуацій, їх залежність від потенційних втрат і дефіциту часу на їх подолання.
3. Симптоми кризових явищ. Класифікація типових видів криз.
4. Поняття стратегічної кризи, локальної кризи підприємства.
5. Банкрутство підприємства як кризове явище.
6. Точка зору на кризу як область виникнення нових сприятливих можливостей. Можливі шляхи трансформування сприятливої ситуації в кризову, а кризової ситуації – в сприятливу.

Література [1; 3; 4; 15]

Тема 4. Кризові явища в економіці виробничих систем

1. Основні фактори та ознаки кризових явищ в економіці та в системі управління підприємств.
2. Класифікація екзогенних факторів фінансового стану підприємства: міжнародні, національні, ринкові.
3. Класифікація ендогенних факторів стану підприємства.
4. Циклічність економічного розвитку.
5. Методи державного регулювання підприємницької діяльності.
6. Цінова та збутова стратегія підприємств. Поняття конкурентоспроможності, платоспроможності та ліквідності підприємства. Інші фактори, що впливають на життєдіяльність підприємства.

Література [1; 8; 15]

Тема 5. Економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві

1. Характерні риси економічного механізму виникнення кризового стану підприємства.
2. Аналіз можливостей, ресурсів, ризиків підприємства.
3. Визначення мети антикризового менеджменту.
4. Поняття конкурентних переваг підприємства.
5. Життєвий цикл конкурентних переваг підприємства.
6. Класифікація зовнішніх факторів щодо можливих змін конкурентного статусу підприємства.

Література [1; 9; 15]

Змістовий модуль II. Стратегічні аспекти антикризового менеджменту

Тема 6. Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування в кризових ситуаціях

1. Стратегічне планування як інструмент упередження кризи суб'єкта підприємницької діяльності.
2. Поняття місії, концепції, мотивації, мети діяльності суб'єкта підприємництва.
3. Соціальна відповідальність менеджерів суб'єктів підприємницької діяльності.

Література [1–4; 6]

Тема 9. Організація стратегічного та оперативного контролю

1. Концепція контролінгу як новітньої тенденції ефективного управління.
2. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу. Мета стратегічного контролінгу.
3. Перелік основних цільових параметрів підприємства.
4. Мета оперативного контролінгу. Особливості оперативного контролінгу.

Література [4; 6; 15]

Змістовий модуль III. Тактичні аспекти антикризового менеджменту

Тема 10. Методи оцінки та аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства

1. Поняття та показники конкурентоздатності та платоспроможності підприємства.
2. Організація експрес-аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства.
3. Аналіз структури балансу підприємства.
4. Методи виявлення неплатоспроможності підприємства.
5. Деталізований аналіз фінансового стану підприємства.
6. Аналіз стану менеджменту на підприємстві.

Література [3–5]

Тема 11. Розробка концепції антикризового менеджменту

1. Завдання антикризового менеджменту залежно від факторів виникнення кризи.
2. Основні елементи концепції антикризового менеджменту. Використання принципу невизначеності кризової ситуації.
3. Визначення витрат на подолання кризи, кількісна оцінка досягнення бажаного результату, терміни досягнення намічених цілей.
4. Вплив дефіциту часу на терміни подолання кризи суб'єктом підприємницької діяльності.

Література [2; 10; 13; 15]

Тема 12. Реалізація концепції антикризового менеджменту

1. Порядок створення інформаційної мережі для подолання кризових явищ.
2. Перерозподіл обов'язків менеджерів вищої ланки в умовах кризових ситуацій.
3. Створення та впровадження мережі оперативних антикризових груп. Визначення функціонального призначення антикризових груп менеджерів.
4. Етапи впровадження заходів з антикризового менеджменту.

Література [1; 14; 15]1

Тема 13. Профілактика кризових ситуацій на підприємстві

1. Механізм сприйняття кризових ситуацій менеджерами та персоналом підприємства. Основні блоки механізму.
2. Фактори залежності сприйняття кризової ситуації менеджерами та працівниками підприємства. Характер самоконтролю працівників. Можлива реакція інших учасників кризової ситуації.
3. Сутність ситуаційних антикризових планів (заходів).
4. Розробка профілактичних (передкризових) заходів з наступних напрямів: фінансово-виробничої діяльності, інноваційної активності, реструктуризації, реінжинірингу, диверсифікації виробництва, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування унікального кадрового складу підприємства.

Література [1; 12; 15]

Тема 14. Створення групи антикризового менеджменту

1. Завдання і стиль менеджменту в кризових ситуаціях.
2. Підбір і підготовка груп спеціалістів та менеджерів для подолання кризових явищ.
3. Інформаційно-аналітична функція антикризових груп менеджерів.
4. Вибір стилю менеджменту в кризових ситуаціях.
5. Методи прийняття управлінських рішень антикризовими групами.

6. Навчання персоналу груп антикризового управління. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів антикризових груп.
7. Вимоги до особистих якостей менеджерів у кризових ситуаціях.

Література [5; 6; 15]

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Ознаки кризових явищ в економіці України на початку 90-х років.
2. Основні принципи стійкості системи управління в кризових ситуаціях.
3. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи.
4. Стратегія і тактика антикризового менеджменту підприємства.
5. Стратегічний і оперативний контролінг на підприємстві.
6. Етапність впровадження заходів антикризового менеджменту на підприємстві.
7. Інноваційні заходи як головний напрям антикризового менеджменту.
8. Організація створення та функціонування антикризових груп менеджерів на підприємстві.
9. Організація зовнішнього та внутрішнього моніторингу на підприємстві.
10. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів і учасників антикризових груп.
11. Особливості кризових явищ на підприємствах агропромислового комплексу України.
12. Особливості кризових явищ на підприємствах будівельного комплексу України.
13. Державні підприємства України як база виникнення, існування, розвитку кризових явищ у народному господарстві.
14. Методи прогнозування кризових явищ на підприємстві.
15. Організація стратегічного планування на підприємстві як захід передкризового менеджменту.
16. Організація стратегічного планування на підприємствах агропромислового комплексу.

17. Організація стратегічного планування на підприємствах будівельного комплексу.
18. Організація стратегічного планування на підприємствах торгівлі.
19. Організація стратегічного планування у сфері обслуговування.
20. Вибір ринкової стратегії підприємства в умовах розвитку кризових явищ в економіці.
21. Вибір ринкової стратегії малих підприємств як метод передкризового менеджменту.
22. Методи реструктуризації підприємства в умовах кризових ситуацій.
23. Вибір інноваційних заходів для подолання кризових явищ на підприємстві.
24. Багатопротильна диверсифікація як метод передкризового менеджменту.
25. Вибір стилю менеджменту в умовах виникнення кризових явищ на підприємстві.
26. Впровадження ефективної кадрової політики на підприємстві як метод антикризового менеджменту.
27. Методи трансформації організаційних форм управління в кризових ситуаціях.
28. Порядок створення та підготовки груп антикризового менеджменту на підприємстві.
29. Використання консалтингового менеджменту для виявлення та попередження кризових ситуацій на підприємстві.
30. Організація санаційних заходів на підприємстві.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ (за вказівками викладача)

Одним із напрямів самостійної роботи студентів є розширення та поглиблення вивчення управлінських дисциплін і набуття студентами практичних навичок. Цьому сприяє домінування практичних занять над лекційними та використання у навчальному процесі активних методів навчання, у тому числі різноманітних ситуаційних і творчих завдань, ділових ігор тощо. Для досягнення цієї мети подаємо збірку ситуаційних завдань.

Задачі розроблені відповідно до програми курсу “Антикризовий менеджмент”, але їх можна також використовувати при проведенні

занять з курсів “Менеджмент”, “Інвестиційний менеджмент”, “Інноваційний менеджмент”, “Управління проектами” тощо.

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

Задача 1

Вихідні дані

Ви — начальник лабораторії техніко-економічних досліджень енергозбутової компанії.

Компанія відповідно до договорів постачає електроенергію різним суб'єктам підприємницької діяльності (СПД). Частина з них, що є державними (комунальної форми власності), має перед енергозбутовою компанією дебіторську заборгованість, чим порушує умови договорів. Заборгованість має незначну тенденцію до зростання. СПД 1 заборгував 1,5 % коштів, СПД 2 — 2,5 %, СПД 3 — 3 %. Всі ці СПД виправдують недоплати услякими об'єктивними та суб'єктивними причинами. Зокрема вони надали компанії річні програми економії електроенергії, які нібито свідчать про діяльність, яку здійснюють щодо раціонального використання електроенергії.

Закінчується фінансовий рік і наближається час переукладення договорів. Компанія одержала від СПД-боржників листи з пропозиціями пролонгації договорів. Генеральний директор компанії доручив начальнику лабораторії вивчити ситуацію і надати свої пропозиції щодо можливості пролонгації договорів.

Обсяги споживання електроенергії значною мірою визначаються режимом споживання, характеристикою якого є річна тривалість використання максимуму навантаження.

Основні показники споживання електроенергії СПД наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Основні показники споживання електроенергії СПД у поточному році

Показник	Номер СПД		
	1	2	3
Максимальна, встановлена потужність енергосистеми СПД, кВт·год	300	850	1430
Середня встановлена потужність енергосистеми, кВт·год	200	800	1400
Річний час використання електроенергії, год	8760	4070	2100

Завдання

1. Проаналізувати ситуацію, що склалась.
2. Яке з трьох СПД найбільш раціонально використовує електроенергію.
3. Підготувати на ім'я Генерального директора енергозбутової компанії обґрунтовану доповідну записку.

Задача 2

Вихідні дані

Ви — начальник відділу організації виробництва та управління великої виробничої організації (підприємства).

Підприємство виготовляє силове електричне устаткування (потужні силові трансформатори). Продукція з основних технічних характеристик відповідає сучасним вимогам і не поступається кращим зарубіжним аналогам, а ціни на аналогічну продукцію навіть нижчі, ніж у зарубіжних виробників.

Підприємство має біля 50 постачальників виробів для комплектування власної продукції. Більше ніж 60 % деталей та виробів підприємство виробляє самостійно. Крім того, частку власних виробів і деталей підприємство постачає по кооперації іншим заводам.

Але підприємство важко адаптується до ринкових умов функціонування. Реалізація продукції сповільнилась, портфель замовлень на наступний рік заповнений тільки на 85 %. У діяльності апарату управління почали з'являтися недоліки та помилки: у процесі вироблення та реалізації управлінських рішень з'явилися непорозуміння та суперечки поміж структурними підрозділами та їх керівниками; почала занепадати виконавча дисципліна. Значні суперечки виникли між керівниками відділів збуту та матеріально-технічного постачання.

Після обговорення проблеми з директором ви дійшли спільного висновку, що однією із причин цього стану є нераціональний розподіл функцій між підрозділами апарату управління та невідповідність функцій підрозділів сучасним ринковим вимогам. Директор доручив вам підготувати план відповідних заходів щодо удосконалення організаційної структури управління апарату управління.

Перелік діючих підрозділів апарату управління та їх функцій наведений у табл. 2.

Таблиця 2

**Схема функціональних зв'язків
між підрозділами апарату управління організації**

№ пор.	Назва підрозділів організації Назва функцій	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	Відділ головного конструктора (ВГК)	Відділ головного технолога (ВТТ)	Відділ науково-технічної інформації (ВНТІ)	Відділ капітального будівництва (ВКБ)	Виробничо-диспетчерський відділ (В/В)	Відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП)	Відділ збуту (ВЗ)	Фінансовий відділ (ФО)	Планово-економічний відділ (ПЕВ)	Відділ організації праці та заробітної плати (ВОПЗ)	Відділ кадрів (ВК)	Бухгалтерія	Відділ технічного контролю (ВТК)	Відділ організації виробництва та управління (ОВОУ)	Директор	Головний інженер
1	Конструкторська підготовка виробництва																
2	Технологічна підготовка виробництва																
3	Складання річних та квартальних планів робіт з науково-технічної інформації																
4	Укладення договорів з підприємними організаціями на виконання будівельно-монтажних робіт																
5	Розробка заходів та графіків освоєння виробництва нової та модернізованої продукції																

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
6	Визначення річної, кварталної та місячної потреби з усіх видів матеріальних ресурсів																
7	Підготовка та укладення договорів з покупцями на постачання продукції																
8	Складання плану фінансування капітального ремонту обладнання																
9	Розробка перспективних, середньострокових та поточних планів розвитку підприємства за основними техніко-економічними показниками																
10	Розробка та впровадження методичних матеріалів з організації, нормування праці та оплати праці персоналу																
11	Комплектування підприємства кадрами необхідної кваліфікації																
12	Складання бухгалтерської звітності з усіх видів діяльності підприємства																

Завдання

1. Вивчити ситуацію на підприємстві.
2. Розробити діючу схему функціональних зв'язків підрозділів апарату управління підприємством (табл. 2).
3. Побудувати діючу органіграму апарату управління підприємства.
4. Розробити нову схему функціональних зв'язків підрозділів апарату управління підприємством (табл. 3).
5. Побудувати нову органіграму апарату управління підприємства.
6. Підготувати аргументовані тези доповіді для виступу на нараді з цього питання.

Методичні вказівки

На перетині рядків та стовпців проставляються символи, які відображають ступінь участі окремих функціональних підрозділів і керівників у виконанні конкретних функцій цього підрозділу. Використовуються наступні символи: В – відповідає за виконання цієї функції, організовує її виконання, готує та оформляє остаточний документ; І – подає інформацію/ вихідні дані, які необхідні для виконання цієї функції; У – бере участь у виконанні цієї функції; П – погоджує підготовлений документ або окремі питання у процесі виконання функції; Р – приймає рішення, затверджує, підписує документ.

У процесі розробки нової схеми функціональних зв'язків між підрозділами апарату управління та нової органіграми апарату управління використовуйте табл. 3. При цьому можливо перейменування підрозділів, зміна функцій підрозділів, об'єднання підрозділів і (або) функцій, скорочення підрозділів і (або) функцій, а також впровадження нових підрозділів і (або) функцій.

Задача 3

Вихідні дані

Ви – директор консалтингової фірми.

Вашій фірмі як незалежній і незацікавленій організації, згідно з контрактом, керівництво промислово-фінансової групи (ПФГ) доручило вибрати контрагента для входження у ПФГ. Керівництво ПФГ визначило та довело до вас вимоги контрагента та критерії його відбору, а також основні показники виробничої діяльності підприємств (табл. 4).

Таблиця 3

Схема функціональних зв'язків між підрозділами апарату управління організації

№ пор.	Назва підрозділів організації		Схема функціональних зв'язків між підрозділами апарату управління організації																	
	Назва функцій		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1	2																			
1	Конструкторська підготовка виробництва																			Ліректор
2	Технологічна підготовка виробництва																			
3	Складання річних та квартальних планів робіт з науково-технічної інформації																			
4	Укладення договорів з підприємними організаціями на виконання будівельно-монтажних робіт																			
5	Розробка заходів та графіків освоєння виробництва нової та модернізованої продукції																			

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
6	Визначення річної, кварталної та місячної потреби з усіх видів матеріальних ресурсів																
7	Підготовка та укладення договорів з покупцями на постачання продукції																
8	Складання плану фінансування капітального ремонту обладнання																
9	Розробка перспективних, середньострокових та поточних планів розвитку підприємства за основними техніко-економічними показниками																
10	Розробка та впровадження методичних матеріалів з організації, нормування праці та оплати праці персоналу																
11	Комплектування підприємства кадрами необхідної кваліфікації																
12.	Складання бухгалтерської звітності з усіх видів діяльності підприємства																

У ПФГ функціонує ряд підприємств машинобудівного комплексу майже із закінченим технологічним циклом виробництва готової продукції. Але у технологічному циклі виробництва відсутня одна ланка (підприємство).

Для забезпечення ефективнішого кінцевого результату у виробництві готової продукції необхідно створити повністю закінчений, єдиний технологічний ланцюг (тл). Щоб вирішити цю проблему, ПФГ шукає підприємство, яке відповідало б його вимогам і, в першу чергу, за рівнем технологічності та сприйнятливості до інноваційних технологій. Три підприємства надали заявки про своє бажання увійти у ПФГ.

Завдання

1. Визначити критерії технологічної цінності підприємств.
2. Визначити, яке з трьох підприємств найбільш цінне технологічно.
3. Підготувати письмовий аргументований звіт керівництву ПФГ.
4. Підготувати усім трьом підприємствам листи з позитивними та негативними результатами.

Таблиця 4

Основні показники виробничої діяльності підприємств

Результати виробничої діяльності підприємств за звітний період (показники)	Номер підприємства		
	1	2	3
Виручка від реалізації продукції, млн грн.	30	40	60
Собівартість продукції, млн грн.	15	15	40
Тривалість технологічного циклу виробництва продукції, дні	2	4	3

Задача 4

Вихідні дані

Ви — директор з економіки великої промислово-фінансової групи (ПФГ).

Після конкурсного відбору контрагентів (підприємств) до складу вашої промислово-фінансової групи увійшло три підприємства (команди). Ці підприємства раніше були у складі одного міністерства і виробляли однакову продукцію (підшипники), але різної номенкла-

тури. Підприємства мають приблизно однакові матеріально-технічну базу, технологію, ступінь зносу устаткування тощо. Тобто вони мають достатньо близькі умови функціонування, але знаходяться в різних регіонах України.

Кожній із цих команд доручено реалізувати певний інноваційний процес. Безумовно, кожна команда повністю самостійно здійснює весь процес управління своїм інноваційним процесом. Загальні результати цього управління представлені у табл. 5.

Президент ПФГ доручив вам визначити ефективність управління кожним інноваційним процесом.

Завдання

1. Визначити показники ефективності управління інноваційним процесом.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожної з трьох команд.
3. Визначити, яка з трьох команд найефективніша.
4. Підготувати доповідну записку на ім'я президента ПФГ.

Таблиця 5

Результати управління проектами окремими командами

Результати управління (показники)	Номер команди ПФГ		
	1	2	3
Витрати команди, млн грн.	22	38	24
Чистий прибуток, млн грн.	2,5	1,7	3,0

Задача 5

Вихідні дані

Ви — референт-консультант Генерального директора великого підприємства (заводу з виробництва електронного устаткування).

Для вашого підприємства, як і для всієї економіки України, визначились перспективи виходу з кризи. З'явилися надійні інвестори, намітився сталий ринок збуту.

Для виходу із кризи інженерно-економічні підрозділи заводу розробили комплексну програму, визначили основні орієнтири. Програма у загальних рисах передбачає впровадження у виробництво нового виробу. Але з метою конкретизації та ефективнішої реалізації цієї програми розробку бізнес-плану проекту впровадження у вироб-

ництво нового виробу доручили виконати трьом незалежним консалтинговим фірмам.

Кожна фірма підготувала свій варіант проекту бізнес-плану і надала його для розгляду та вивчення керівництву підприємства. Однією з вимог до проекту є обов'язкове використання сучасних новітніх технологій, яке і було виконане. Основні показники реалізації кожного проекту наведені у табл. 6.

Таблиця 6

Показники реалізації проектів

Показник	Варіанти технологій		
	1	2	3
Інвестиції, млн грн.	225	276	197
Витрати на виробництво одного виробу, тис. грн.	136	147	137
Річний обсяг виробництва, тис. шт.	700	1100	2500
Процентна ставка або норматив рентабельності інвестицій	0,10	0,11	0,13

Генеральний директор доручив вам проаналізувати проекти і визначити ефективніший.

Завдання

1. Уточнити, як визначається ефективність впровадження інноваційних технологій.
2. Визначити ефективніший варіант впровадження технології.
3. Підготувати аргументовану доповідну записку на ім'я Генерального директора підприємства.

Задача 6

Вихідні дані

Ви – головний спеціаліст відділу раціоналізації виробництва та управління підприємства – ВАТ “Завод електроприладів”.

Виробництво на підприємстві є достатньо наукомістким, на ньому завжди широко використовуються досягнення науково-технічного прогресу та новітні технології.

На підприємстві у цей час здійснюється реконструкція, у тому числі – технічне переоснащення з впровадженням сучасних новітніх технологій. Зокрема, у заготівельному цеху планується впровадити у виробництво швидкодіючу роторно-конвеєрну лінію виготовлення

контактів для реле, які використовуються у приборах. Основні очікувані показники результатів впровадження нової технології наведені у табл. 7.

Таблиця 7

Результати впровадження нової технології

Показник	Рік розрахункового періоду		
	1-й	2-й	3-й
Результати (Р) впровадження, тис. грн.	142	158	166
Витрати (В) на впровадження, тис. грн.	99	42	100
Коефіцієнт дисконтування (К) при ставці прибутку 10 %	0,9	0,8	0,7

Відомо, що у процесі впровадження будь-яких інноваційних технологій, для зниження ступеню фінансово-економічного ризику інвестора (туту ВАТ “Завод електроприладів”), слід враховувати високі темпи науково-технічного прогресу та появу нових, досконаліших технологій. Для цього необхідно здійснювати розрахунки економічного ефекту від використання інновацій.

Згідно з розподілом посадових обов’язків ви є куратором економічних аспектів впровадження інноваційних технологій.

Завдання

1. Навести показники економічного ефекту від використання інновацій.
2. Розрахувати економічний ефект та питомі витрати від впровадження у виробництво роторно-конвеєрної лінії виготовлення контактів для реле.
3. Підготувати на ім’я начальника відділу раціоналізації виробництва та управління аргументовану доповідну записку.

Задача 7

Вихідні дані

Ви – керівник групи дослідно-конструкторського бюро з розробки нових виробів.

Бюро має також дослідну ділянку та випробний полігон, тому займається розробкою, виготовленням та дослідною експлуатацією зразків нової техніки, яку потім впроваджує у виробництво.

Для визначення та удосконалення якості та споживчих властивостей будь-якого виробу (товару) на усіх стадіях життєвого циклу товару (ЖЦТ), який відтворюється у процесі дослідної експлуатації, застосовують функціонально-вартісний аналіз (ФВА). Використання ФВА сприяє зниженню витрат на виробництво.

На останньому, аналітичному, етапі ФВА детально розглядають службові (техніко-економічні, експлуатаційні, ергономічні тощо) функції виробу в цілому. Ці функції поділяють на основні, другорядні та непотрібні. У процесі здійснення ФВА методом кваліметрії визначають питому вагу окремих функцій у загальній сукупності властивостей виробу (значність), а також питому вагу параметрів за витратами.

Результати визначення значущості та питомої ваги параметрів за витратами наведені у табл. 8.

Таблиця 8

Значущість та питома вага параметрів за витратами

Параметр	Значущість, %	Питома вага параметрів за витратами, %
Швидкодія	40	40
Взаємозамінність вузлів	20	30
Ергономіка	20	15
Естетика	20	15
Разом	100	100

Завдання

1. Визначити основні цілі застосування ФВА при розробці нових виробів.
2. Визначити, який параметр виробу найбільше впливатиме на витрати при його розробці.
3. Підготувати аргументований звіт про результати дослідження виробу.

Задача 8

Вихідні дані

Ви – заступник начальника науково-дослідного відділу промислово-фінансової групи (ПФГ).

Минулого року до ПФГ увійшло три нових підприємства, які створили окремий технологічний ланцюг (ТЛ). Правління ПФГ здій-

снює підготовку до традиційних зборів директорів групи, де, зокрема, будуть розглядатися питання ефективності функціонування окремих підприємств і в цілому всього технологічного ланцюга.

Інформацію про роботу підприємств будуть подавати їх керівники. З одного боку, вони будуть намагатися показати кожен своє підприємство у кращому світлі, а з другого – не розкажуть про роботу інших підприємств.

У зв'язку з цим вам доручено підготувати основні аналітичні дані про ефективність роботи усього технологічного ланцюга і окремих підприємств.

Основні показники функціонування підприємств наведені у табл. 9.

Таблиця 9

Основні показники діяльності підприємств

Показники за звітний період	Номер підприємства		
	1-й	2-й	3-й
Чистий прибуток, млн грн.	40	30	20
Разом активів, млн грн.	2000	1000	500
Ефективність роботи i -го підприємства	0,02	0,03	0,04

Допоміжна інформація: при кількісному значенні якісного показника до 0,5 – слабка взаємодія, від 0,51 до 0,7 – середня взаємодія, 0,71 і більше – тісна взаємодія.

Завдання

1. Розрахувати показник інтегральної ефективності підприємств-учасників технологічного ланцюга.
2. Розрахувати якісний показник взаємодії окремого підприємства з ФПП.
3. Визначити економічну сутність показника інтегральної ефективності та якісного показника взаємодії окремого підприємства з ФПП.
4. Підготувати аргументовану довідку про функціонування ТЛ.

Задача 9

Вихідні дані

Ви – інженер з організації та нормування праці великого підприємства з виробництва електроосвітлювальних приладів.

На виробі підприємства існує сталий динамічний попит, що має чітку тенденцію до зростання. Тому виробничою програмою передбачено розширення існуючого виробництва, зокрема будівництво та відкриття нового складального цеху, в якому планується організація дрібносерійного виробництва.

Часткою ресурсного забезпечення виробничої програми є забезпечення її трудовими ресурсами. Відповідно до посадових обов'язків вам доручена підготовка цього розділу виробничої програми.

Планується:

- явочний фонд часу за рік – 237 днів;
- тривалість зміни – 8 годин;
- плановий коефіцієнт виконання норм – 1,2;
- номінальний фонд часу за рік – 260 днів.

Інші необхідні для розробки розділу показники наведені у табл. 10.

Таблиця 10

Основні показники виробничої програми

Вироби	Кількість виробів, шт.	Норма часу на виробництво 1 шт., н-год.
А	8 000	3,52
Б	10 000	1,9
В	20 000	1,3

Завдання

1. Розрахувати середньооблікову чисельність робітників цеху при одно- та двозмінному режимі роботи.
2. Підготувати за результатами розрахунку аргументовану службову записку.

Завдання 10

Вихідні дані

Ви – головний консультант холдингової компанії.

Компанія здійснює активну політику з метою розширення власної діяльності. Зокрема вона володіє незначними частками акцій трьох підприємств машинобудівного комплексу. Розміри пакетів акцій не дозволяють брати активну участь в управлінні цими підприємства-

ми, тому компанія намагається придбати контрольні пакети акцій підприємств.

Фонд держмайна виставив державні частки акцій на торги. Купівлю акцій держава обумовила також обов'язковим, терміновим інвестуванням коштів у розвиток підприємств. Придбання державних часток дозволить компанії володіти контрольними пакетами акцій.

Але фінансові ресурси компанії обмежені, тому вона не в змозі одночасно здійснити інвестування та вкласти значні кошти у придбання необхідної кількості акцій відразу всіх трьох підприємств, а тільки одного. Таким чином, їй необхідно визначити, в яке підприємство вона буде вкладати кошти першочергово.

Крім того, компанія змушена враховувати тенденцію зростання цін на енергоносії, зокрема на електроенергію.

Отже, у цьому разі критеріями інвестування коштів та придбання пакету акцій є ефективність інвестицій та ступінь електроенергетичної ощадності технологій, які використовує кожне підприємство. Ефективність інвестицій визначається індексом рентабельності (індексом прибутковості), а електроенергетична ощадність технологій — річною тривалістю використання максимуму навантаження.

Основні показники, що характеризують підприємства, наведені у табл. 11.

Таблиця 11

Основні показники підприємств.

Показник	Номер підприємства		
	1	2	3
Максимальна, встановлена потужність енергосистеми підприємства кВт·год	300	850	1430
Середня встановлена потужність енергосистеми кВт·год	200	800	1400
Річний час використання електроенергії, год.	8760	4070	2100
Необхідні інвестиції, тис. грн.	446	750	1250
Очікуваний прибуток, тис. грн.	640	690	1470

Завдання

1. Визначити економічну ефективність інвестицій у кожне підприємство.
2. Розрахувати, яке з трьох підприємств ощадливіше використовує електроенергію.

3. Визначити, виходячи з критеріїв, найбільш інвестиційно привабливе підприємство.
4. Підготувати на ім'я президента компанії аргументовану службову записку.

Задача 11

Вихідні дані

Ви — консультант з економічних питань промислово-фінансової групи (ПФГ) “Альянс”.

В Україні як аспект ринкових відношень набирає сили процес створення ПФГ. Указ Президента України надав новий імпульс цьому явищу. Виникла тенденція їх кількісного зростання і розширення існуючих.

У зв'язку з економічною кризою в Україні, відсутністю у підприємств обігових коштів багато із них намагається увійти до складу ПФГ. Тобто між контрагентами існує конкуренція, тому керівництво ПФГ завжди має достатньо великий вибір.

ПФГ “Альянс” — молода, агресивна компанія, яка наполегливо працює у напрямі вигідного розширення своєї діяльності. Крім суто фінансових показників у процесі вибору контрагентів компанія приділяє також велику увагу рівню розвитку виробничих процесів та відповідності використовуваних ними технологій сучасним вимогам.

Одним із напрямів вашої співпраці з ПФГ є пошук і вибір контрагентів для входження у склад ПФГ.

Керівництво ПФГ доручило вам вибрати із трьох претендентів одного контрагента для входження до складу ПФГ і надало інформацію (основні показники) про їх діяльність за останній рік (табл. 12). Критеріями вибору є технологічна цінність підприємства та заощадливість використовуваних ними технологій.

Таблиця 12

Основні показники діяльності підприємств за звітний період

Показник	Номер підприємства		
	1	2	3
	2	3	4
Максимальна, встановлена потужність енергосистеми підприємства кВт·год.	2300	3200	6500
Середня встановлена потужність енергосистеми кВт·год.	2200	3100	6100

1	2	3	4
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

1. Визначити критерії визначення технологічної цінності підприємства.
2. Визначити технологічну цінність кожного з трьох підприємств.
3. Визначити режими споживання електроенергії окремим підприємством.
4. Відповідно до критеріїв визначити ефективніше підприємство для входження до складу ПФГ.
5. Підготувати на ім'я президента компанії аргументовану службову записку.

Задача 12

Вихідні дані

Ви – заступник начальника відділу впровадження нової техніки та технологій ВАТ “Топаз”.

ВАТ “Топаз” – велике виробниче підприємство військово-промислового комплексу (ВПК) України, яке виробляє сучасне озброєння.

При посередництві державної компанії “Укрспецімпорт” ВАТ “Топаз” з однією із держав Середнього Сходу склало вигідний контракт на виготовлення та поставку своєї продукції.

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

Три окремих групи, працівники відділу головного технолога, розробили відповідно три варіанти впровадження нової технології. Але вони розв'язали тільки інженерно-технологічні завдання. Основні показники впровадження варіантів нової технології наведені у табл. 13.

Вам, як заступнику начальника відділу впровадження нової техніки та технологій, доручено проаналізувати варіанти проектів та вибрати найбільш ефективний (вигідний для ВАТ “Топаз”) варіант нової технології.

Таблиця 13

Основні показники впровадження нової технології

Показник	Варіанти технологій		
	1	2	3
1	2	3	4
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 рентальності інвестицій	0,12	0,14	0,15

Завдання

1. Зазначити, яким чином визначається ефективність впровадження інноваційних технологій.
2. Визначити ефективніший варіант упровадження технології.
3. Підготувати аргументовану доповідну записку на ім'я головного інженера ВАТ.

Задача 13

Вихідні дані

Ви – начальник відділу розвитку інвестиційної компанії “Будінвест”.

Компанія “Будінвест” працює у різних регіонах України. Тому вона має дивізіональну структуру управління. Зокрема три її дивізіони (відділення) перебувають у містах – обласних центрах держави – Чернігові, Львові та Миколаєві. Центральний офіс компанії дислокується у Києві.

Діяльність компанії починалась у Києві, а потім поширювалась на інші регіони держави. На перших етапах існування компанії її відділення не були самостійними в управлінні, бо тривав процес приватизації і необхідні були акумуляція ресурсів, централізація влади

та відповідальності, окрім того, персонал компанії не мав досвіду, не здійснювалися реальні інвестиції.

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

У минулому році відділення у Чернігові, Львові та Миколаєві здійснювали окремі проекти, але у рамках компанії. Узагальнені результати управління проектами наведені у табл. 14.

Тотуюється нарада з попередніх результатів діяльності компанії у минулому році. Вам разом із іншими питаннями необхідно підготувати інформацію про діяльність цих трьох відділень з управління проектами.

Таблиця 14

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

1. Визначити, за яким принципом побудована організаційна структура управління компанії.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності діяльності відділень з управління проектами.
3. Визначити, яке із відділень ефективніше здійснювало управління проектом.
4. Підготувати тези виступу на нараді.

Задача 14

Вихідні дані

Ви — директор малого сільськогосподарського підприємства.

Підприємство знаходиться у Дніпропетровській області, займається рослинництвом та тваринництвом. Зокрема підприємство вирощує зернові та сояшник. Зерно та насіння сояшнику підприємство зазвичай продає заготівельним організаціям.

Ви добре розумієте, що виробляти олію із сояшнику самим прибутковіше, ніж продавати насіння. Тим більше, що відходи олійного виробництва є цінним допоміжним кормом для тварин.

Ви почали шукати необхідне обладнання для невеликого заводу з виробництва соняшникової олії (олійниці). З цією метою відвідували виставки, ознайомилися зі спеціальною літературою і зупинилися на пропозиціях трьох фірм-виробників обладнання, які також здійснюють шеф-монтаж обладнання, надають однорічний гарантійний термін, протягом якого здійснюють безкоштовне технічне обслуговування наданого обладнання. Тобто, вам необхідно тільки сплатити кошти одній із фірм, і вона змонтує обладнання та здасть олійницю “під ключ”.

Але ціни на комплекти обладнання у кожної фірми різні, тому що вони компонують комплекти з різних агрегатів та модулів. Відповідно відрізняються продуктивність олійниць, кількість споживаної електроенергії та ін.

Вам необхідно за критеріями прибутковості та економічності із трьох пропозицій вибрати найбільш вигідну.

Основні показники та характеристики технологій наведені у табл. 15.

Таблиця 15

Основні показники та характеристики технологій

Показник	Варіанти технологій		
	1	2	3
Інвестиції, тис. грн.	33	35	52
Очікуваний прибуток, тис. грн.	32,5	40	64
Максимальна встановлена потужність електрообладнання кВт□год	23	32	65
Середня встановлена потужність електрообладнання кВт□год	22	31	61
Річний час використання електроенергії, год	6500	4200	2050

Завдання

1. Визначити найбільш прибуткову технологію.
2. Визначити, яка технологія найменше споживає електроенергії.
3. Вибрати вигідну, на ваш погляд, технологію.
4. Підготувати листа до фірми-виробника з пропозицією про співпрацю.

Задача 15

Вихідні дані

Ви – заступник начальника фінансово-економічного відділу ВАТ “Київський мотоциклетний завод”.

ВАТ “Київський мотоциклетний завод” у часи входження України до складу СРСР був другим, наряду з Ірбитським заводом, що виробляв важкі мотоцикли для колишнього СРСР. Київський завод мав практично необмежений ринок збуту своїх виробів, тому не приділяв достатньої уваги їх якості.

Але з розпадом СРСР, з переходом торгівлі від жорсткого централізованого розподілу ресурсів до ринкових відношень завод значно втратив емний ринок. На внутрішньому ринку України з’явилась велика кількість імпортованих мотоциклів, значно кращих за своїми якісними характеристиками та зовнішнім виглядом, ніж київські мотоцикли. На складах готової продукції накопичилась велика кількість нереалізованих мотоциклів. Завод зазнав кризи.

З часом керівництво заводу почало адаптуватися до нових ринкових умов, була розроблена програма виходу з кризи. Програмою, зокрема, була передбачена розробка нової моделі мотоцикла, якій відповідав би кращим зарубіжним аналогам.

Конструкторське бюро спільно з відділом головного технолога розробили нову модель мотоцикла і три варіанти нової технології його виробництва.

Для впровадження нової технології потрібні значні кошти. Тобто потрібні інвестиції. Вам, як заступнику начальника фінансово-економічного відділу, необхідно визначити, яка технологія є найбільш ефективною. Основні показники технологій наведені у табл. 16.

Таблиця 16

Основні показники впровадження нової технології виробництва мотоциклів

Показник	Варіанти технологій		
	1	2	3
Інвестиції, млн грн.	3,5	3,7	3,8
Витрати на виробництво одного виробу, тис. грн.	21	22	23
Річний обсяг виробництва, шт.	4000	1200	1500
Процентна ставка або норматив рентабельності інвестицій	0,15	0,10	0,08

Завдання

1. Зазначити, яким чином визначається ефективність впровадження інноваційних технологій.
2. Визначити найбільш ефективний варіант впровадження технології виробництва мотоциклів.
3. Підготувати аргументовану доповідну записку на ім'я начальника відділу.

Задача 16

Вихідні дані

Ви — начальник бюро економічного аналізу НВО “Атомкомплект-прилад”.

Наукова лабораторія НВО розробила новий універсальний аналітичний прилад вимірювання рівня радіоактивності у різних речовинах. Такий прилад конче необхідний працівникам сільського господарства, харчової промисловості, органам санітарного нагляду та іншим.

Прилад був показаний на кількох виставках, отримав високі оцінки фахівців. Зокрема були відмічені надійність і доступність експлуатації. Але серед недоліків було відзначено відсутність на будь-якому носії фіксованої інформації про результати виміру, рівень естетики, висока ціна та інші.

Вам, як начальнику бюро економічного аналізу, доручено визначити можливі шляхи зниження ціни виробу, тобто витрат на його виробництво. Це можливо здійснити за допомогою функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

На останньому аналітичному етапі ФВА детально розглядають службові (техніко-економічні, експлуатаційні, ергономічні тощо) функції виробу в цілому. У процесі здійснення ФВА визначають методом кваліметрії питому вагу окремих функцій у загальній сукупності властивостей виробу (значність), а також вираховують питому вагу параметрів за витратами.

Результати визначення значущості та питомої ваги параметрів за витратами приладу вимірювання рівня радіоактивності наведені у табл. 17.

Значущість та питома вага параметрів за витратами

Параметр	Значущість, %	Питома вага параметрів за витратами, %
Надійність	50	60
Доступність експлуатації	30	10
Точність	10	15
Естетика	10	15
Разом	100	100

Завдання

1. Визначити основні цілі застосування ФВА при розробці нових виробів.
2. Визначити параметр виробу, який найбільше впливатиме на витрати при його розробці.
3. Підготувати аргументований звіт про результати досліджування виробу.

Задача 17*Вихідні дані*

Ви – провідний фахівець економічного відділу ВАТ “Київський завод алюмінієвих будівельних конструкцій”.

“Київський 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 у 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 досконаліші технології виробництва алюмінієвих конструкцій. Спеціалістами-технологами було розроблено кілька варіантів впровадження нової технології виробництва алюмінієвих будівних конструкцій (табл. 18).

Основні показники та характеристики технологій

Показник	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

1. Визначити найбільш прибуткову технологію.
2. Визначити, яка технологія найменше споживає електроенергії.
3. Вибрати вигідну, на ваш погляд, технологію.

Задача 18*Вихідні дані*

Ви — начальник бюро економічного аналізу НВО “Атомкомплект-прилад”.

Наукова лабораторія НВО розробила електронний прилад — пуско-зарядковий пристрій. Його функцією є запуск (допомога запуску) двигуна автомобіля у будь-яку пору року, а також підзарядження автомобільного акумулятора. Пристрій працює від побутової електричної мережі з напругою 220 в. Він пройшов державну сертифікацію та відповідає кращим зарубіжним аналогам.

Попередні маркетингові дослідження виявили, що пристрій буде користуватися сталим попитом.

Лабораторія запропонувала пристрій до виробництва. Ще вона підготувала кілька варіантів технологій виробництва пристрою. Варіанти відрізняються обсягом необхідних інвестицій, обсягом витрат на виробництво одного пристрою та річною програмою (табл. 19).

Для впровадження нової технології потрібні значні кошти. Тобто потрібні інвестиції, тому питання про впровадження виробництва пристрою буде розглянуто на нараді перших керівників НВО.

Вам, як начальнику бюро економічного аналізу НВО, необхідно підготувати необхідні матеріали для проведення наради.

Таблиця 19

**Основні показники впровадження технології виробництва
пуско-зарядного пристрою**

Показник	Варіанти технологій		
	1	2	3
Інвестиції, тис. грн.	300	320	330
Витрати на виробництво одного виробу, грн.	140	180	200
Річний обсяг виробництва, шт.	9000	6000	5000
Процентна ставка або норматив рентальності інвестицій	0,08	0,08	0,08

Завдання

1. Зазначити, яким чином визначається ефективність впровадження інноваційних технологій.
2. Визначити ефективніший варіант впровадження технології виробництва пристрою.
3. Підготувати аргументовану службову записку на ім'я директора з економіки НВО.

Задача 19

Вихідні дані

Ви — економіст-аналітик компанії "ІТТ-Інвест".

Компанія "ІТТ-Інвест" 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 виробництво щебеню), ВАТ "Берег" (кар'єр з видобування піску). Це дає їй право брати участь в управлінні підприємствами.

Компанія має своїх представників у спостережних радах товариств і наполегливо просуває у керівні органи підприємств "своїх людей". Використання права власника дозволило компанії змінити перших керівників товариств.

Керівництво компанії добре розуміє, що ця сфера бізнесу не є надприбутковою і не слід чекати швидкого прибутку від інвестованих коштів. Але певні ознаки в економіці держави свідчать про подолання кризових явищ, що дозволяє прогнозувати “будівельний бум” і 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 (табл. 20). Ці кошти були витрачені на удосконалення існуючих технологій, тобто на інноваційні процеси. Для реалізації цих проектів не розроблялися бізнес-плани, а розглядалися тільки приблизні показники. Компанію цікавили у першу чергу потенційні можливості команд керівників підприємств та їх уміння ефективно управляти виробництвом.

Таблиця 20

Узагальнені результати управління

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

Завдання

1. Зазначити, як можна визначити ефективність управління команди.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожної команди.
3. Визначити найменш ефективну команду.
4. Підготувати службову записку вашому безпосередньому начальнику.

Задача 20

Вихідні дані

Ви – референт-консультант президента холдингової компанії.

Компанія здійснює активну політику з метою розширення власної діяльності. Вона володіє незначними частками акцій трьох підприємств із виробництва мінеральних добрив. Розміри пакетів акцій не дозволяють активно брати участь в управлінні цими підприємствами.

ми, тому компанія намагається придбати контрольні пакети акцій підприємств.

Фонд держмайна виставив державні частки акцій підприємств на торги. Придбання державних часток дозволить компанії володіти контрольними пакетами акцій.

Але фінансові ресурси компанії обмежені, тому вона не в змозі одночасно вкласти значні кошти у купівлю необхідної кількості акцій відразу усіх трьох підприємств, а тільки одного. Таким чином, їй необхідно визначити, в яке підприємство вона буде вкладати кошти.

Відомо, що виробництво мінеральних добрив є дуже енергомістким, тому компанія змушена враховувати тенденцію зростання цін на енергоносії, зокрема на електроенергію. Крім того необхідно враховувати технологічну цінність підприємства, яка також свідчить про рівень культури виробництва.

Отже, у цьому разі критеріями придбання пакету акцій є технологічна цінність підприємства та ступінь електроенергетичної ощадності технологій, які використовує кожне підприємство.

Основні показники, що характеризують підприємства, наведені у табл. 21.

Таблиця 21

Основні показники підприємств

Показник	Номер підприємства		
	1	2	3
Максимальна, встановлена потужність енергосистеми підприємства кВт□год.	3000	8500	14300
Середня встановлена потужність енергосистеми кВт□год.	2000	8000	14000
Річний час використання електроенергії, год.	8760	4070	2100
Виручка від реалізації продукції, млн грн.	16	22	26
Собівартість продукції млн грн.	12	16	22
Тривалість технологічного циклу виробництва продукції, дні	10	8	6

Завдання

1. Визначити технологічну цінність кожного підприємства.
2. Розрахувати, яке з трьох підприємств найбільш ощадливо використовує електроенергію.
3. Визначити, виходячи з критеріїв, найбільш привабливе підприємство для придбання контрольного пакету акцій.
4. Підготувати на ім'я президента компанії аргументовану службову записку.

Задача 21

Вихідні дані

Ви — директор з економіки та співзасновник ТОВ “Калина”.

ТОВ “Калина” здійснює роздрібну та дрібнооптову торгівлю продовольчими товарами. Підприємство динамічно розвивається. Воно має три магазини на Лісовому ринку, які були відкриті з інтервалом у кілька місяців.

Режими роботи магазинів традиційні, тобто щоденно, крім понеділка, із сьомої години ранку до дев'ятої години вечора влітку та з восьмої ранку до сьомої вечора узимку.

Відповідно до графіків роботи персоналу, керуючі магазинами та їх заступники працюють у середньому по сім годин у день, а продавці та вантажники — по 14–12 годин та змінюються раз на тиждень. У середньому колектив одного магазину разом з керуючим та заступником становить біля 10 чоловік.

Загальне управління магазинами здійснює керівництво ТОВ, але окремі функції виконують керуючі та заступники. По кожному магазину окремо не здійснюється повний бухгалтерський облік, ураховуються тільки основні показники їх діяльності. У той же час усі магазини працюють прибутково.

Вас, як директора і співласника, цікавить проблема підвищення прибутковості або ефективності функціонування магазинів, тому ви вирішили визначити ефективність управління кожним магазином та ефективність функціонування колективів. Основні показники, які наведені у табл. 22 дозволяють це зробити.

Результати управління окремими магазинами

Результати управління (показники)	Номер магазину		
	1	2	3
Витрати команди, тис. грн.	64	58	38
Чистий прибуток, тис. грн.	8	6	6

Завдання

1. Навести, показники ефективності управління окремим колективом.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожного з трьох колективів.
3. Визначити, який з трьох колективів найбільш ефективний.
4. Підготувати тези для виступу на робочій нараді.

Задача 22*Вихідні дані*

Ви – начальник лабораторії техніко-економічних досліджень ВАТ “Завод пластмасових виробів”.

Завод виробляє різні вироби з пластмаси, у тому числі і різноманітну тару для рідини.

Підприємство довгий час перебувало у кризі, не було великих постійних замовлень, були відсутні обігові кошти.

З часом підприємство почало адаптуватися до ринкових умов. Завод почав одержувати замовлення на виробництво різноманітної тари у великих обсягах. Деякі замовники здійснювали передоплату. У заводу з’явилося достатньо обігових коштів.

Ці чинники створили передумови технічної реконструкції підприємства з впровадженням новітньої сучасної технології виробництва пластмасової тари для рідини під тиском.

Реконструкція має здійснюватися поетапно, протягом трьох років.

Нова технологія передбачає встановлення двох автоматичних ліній лиття пластмаси під тиском. Це високопродуктивне обладнання дозволить на тій самій площі втричі збільшити виробництво тари.

Основні очікувані показники результатів впровадження нової технології наведені у табл. 23.

Результати впровадження нової технології

Показник	Рік розрахункового періоду		
	1-й	2-й	3-й
Результати (Р) впровадження, тис. грн.	210	230	250
Витрати (В) на впровадження, тис. грн	110	160	190
Коефіцієнт дисконтування (К) при ставці прибутку 10 %	0,9	0,8	0,7

Завдання

1. Навести показники економічного ефекту від використання нових технологій.
2. Розрахувати економічний ефект та питомі витрати від впровадження у виробництво автоматичних ліній лиття пластмаси під тиском.
3. Підготувати на ім'я головного інженера заводу аргументовану службову записку.

Задача 23**Вихідні дані**

Ви – начальник відділу організації торгівлі та управління компанії “Чумацький шлях”.

Компанія “Чумацький шлях” – молода динамічна фірма, яка здійснює роздрібну торгівлю продовольчими товарами на території України. Організаційно вона є типовою ланцюговою фірмою. Політика компанії заснована на докладному вивченні та практичному впровадженні досвіду діяльності таких відомих торгових компаній, як Marks & Spencer, A & P, а також з урахуванням практики функціонування в Україні у роки існування міністерства торгівлі оптово-роздрібних об'єднань (фірм) “Одяг”, “Взуття”, “Меблі” та інших.

Нині компанія має поки що три регіональних відділення: у Києві, у Харкові та у Донецьку. Штаб-квартира компанії базується у Києві.

Вашими обов'язками, разом із іншими, є визначення шляхів розвитку компанії, побудова її організаційної структури, визначення та корегування повноважень відділень, забезпечення ефективних зв'язків між штаб-квартирою та відділеннями.

Діяльність фірми, її відділень можна визначити за допомогою показника інтегральної ефективності.

Основні показники функціонування відділень компанії “Чумацький шлях” за звітний період наведені у табл. 24.

Допоміжна інформація: при кількісному значенні якісного показника до 0,5 – слабка взаємодія, від 0,51 до 0,7 – середня взаємодія, 0,71 і більше – тісна взаємодія.

Таблиця 24

Основні показники діяльності відділень

Показники за звітний період	Відділення		
	Київ	Донецьк	Харків
Чистий прибуток, млн грн.	6	8	7
Разом активів, млн грн.	30	20	35
Ефективність роботи <i>i</i> -го підприємства	0,2	0,4	0,2

Завдання

1. Розрахувати показник інтегральної ефективності діяльності компанії.
2. Розрахувати якісний показник взаємодії окремого відділення зі штаб-квартирою.
3. Підготувати аргументовану довідку про функціонування компанії.

Задача 24

Вихідні дані

Ви – заступник начальника дослідно-конструкторського бюро (ДКБ) ВАТ “Завод нестандартного устаткування”.

Основою виробничої програми заводу в минулі роки було постійне виконання замовлень великих промислових підприємств. В умовах жорсткого централізованого планування портфель замовлень заводу був заповнений на кілька років наперед.

Але у зв’язку з економічною кризою в Україні та занепадом діяльності великих підприємств-замовників, портфель замовлень ВАТ значно зменшився, завод опинився на межі банкрутства.

Керівництво заводу почало активно шукати шляхи виходу з кризи. Була критично вивчена кон’юнктура ринку, здійснено детальне управлінське дослідження свого підприємства. На основі цього аналізу дійшли висновку, що завод має усі можливості виробляти обладнання

для малих підприємств та фермерських господарств (пекарні, млини, вітряки, круподерні та інше обладнання).

Вирішили виробляти млини, вітряки та круподерні. У заводі здійснили структурування, тобто за кожним напрямом виробництва, за бажанням, закріпили певну кількість інженерно-технічних працівників та робітників. Кожна група (команда) почала самостійно здійснювати свій проект від розробки документації до виготовлення виробу. Частина функцій (облік, маркетинг, забезпечення ресурсами та інші) залишилась за апаратом управління заводу.

Готується нарада з попередніх результатів випуску нових виробів.

Результати діяльності команд за дев'ять місяців наведені у табл. 25.

Таблиця 25

Результати діяльності команд за 9 місяців

Показник	Команди з виробництва		
	млинів	вітряків	круподерень
Витрати команди, тис. грн.	50	35	65
Чистий прибуток, тис. грн.	7,5	10	12,5

Завдання

1. Визначити, яким чином визначається ефективність дій кожної команди.
2. Визначити ефективність дій кожної команди.
3. Підготувати тези виступу на нараді.

Задача 25

Вихідні дані

Ви — директор представництва компанії Salamander в Україні.

Компанія Salamander — відомий у світі виробник високоякісного взуття. Вона, крім реалізації своїх виробів, через своє представництво здійснює постійний моніторинг за політичними, економічними та соціальними процесами, які відбуваються в Україні. Глобальною метою цього спостереження є визначення шляхів подальшого проникнення на місцевий ринок, закріплення на ньому та завоювання сталих позицій, тобто певного сегмента ринку. Для досягнення мети компанія використовує широкий спектр засобів та методів.

В останній час фахівці компаній дійшли висновку, що в Україні визначилась тенденція поліпшення інвестиційного клімату.

Вам, як директору представництва, було доручено знайти відповідний об'єкт для інвестування (фабрику з виробництва взуття) з метою придбання контрольного пакету акцій.

Одною з вимог до об'єкта інвестування є технологічна цінність підприємства, бо елементами технологічної цінності підприємства є високий рівень професійності працівників та використання відповідного сучасного обладнання. А це, у свою чергу, не потребує значних витрат на переобладнання виробництва та на перенавчання персоналу.

У табл. 26 наведені основні результати виробничої діяльності трьох підприємств.

Таблиця 26

Основні показники виробничої діяльності підприємств

Результати виробничої діяльності підприємств за звітний період (показники)	Номер підприємства		
	1	2	3
Виручка від реалізації продукції, млн грн.	10	15	20
Собівартість продукції, млн грн.	5	7	9
Тривалість технологічного циклу виробництва продукції, дні	1	2	3

Завдання

1. Навести критерії визначення технологічної цінності підприємств.
2. Визначити, яке з трьох підприємств найбільш цінне у технологічному відношенні.
3. Підготувати письмовий аргументований звіт керівництву компанії "Salamander".

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 ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Градов Н. П., Кузин Б. Н. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. — СПб.: Спец. лит., 1996.
2. Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент. — К.: МАУП, 2000.
3. Кобиляцкий Л. С. Управление проектами: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2002. — 198 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — 736 с.
5. Менеджмент: Понятійно-термінол. слов. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007. — 744 с.
6. Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. для сту. вищ. навч. закл. — К.: МАУП, 2007. — 488 с.
7. Федоренко В. Г. Інвестознавство: Підручник. — К.: МАУП, 2002. — 408 с.

Додаткова

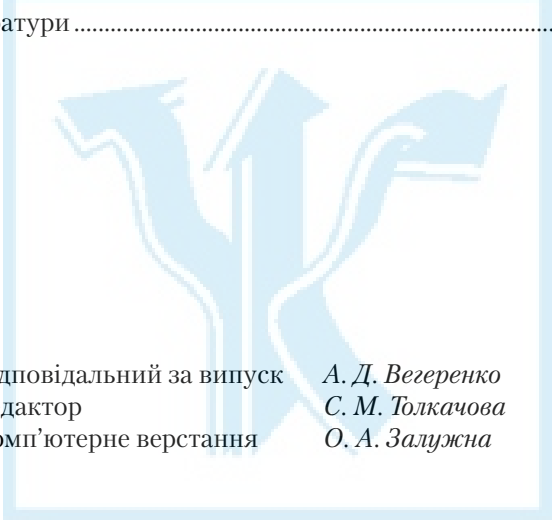
8. Чернявский А. Д. Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций // Персонал. — 1998. — № 6.
9. Чернявский А. Д. Организация управления. — К.: МАУП, 1998.
10. Чернявский А. Д. Современная тенденция развития организационных форм управления в Украине // Персонал. — 1997. — № 4.
11. Чернявский А. Д. Трансформация организационных форм управления в процессе развития рыночных отношений // Персонал. — 1996. — № 2.
12. Чернявский А. Д. Механизмы антикризисного управления // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр. // Прилож. к журн. “Персонал”. — 1999. — № 4.
13. Чернявский А. Д. Пути повышения интенсивности инвестиционного процесса как фактор антикризисного управления // Усовершенствование финансово-кредитной системы и пути улучшения финансового состояния предприятий: Сб. науч. тр. // Прилож. № 3 к журн. “Персонал”. — 1999. — № 4.

14. *Чернявський А. Д.* Тенденції ринкової трансформації організаційних форм управління в будівельному комплексі України. — К.: Оптиміа, 2003. — 326 с.
15. *Чернявський А. Д.* Антикризисне управління підприємствами: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2006. — 256 с.



ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Антикризовий менеджмент”	4
Зміст самостійної роботи з дисципліни “Антикризовий менеджмент”	5
Теми рефератів.....	9
Завдання для самостійної роботи студентів.....	10
Список літератури	46



Відповідальний за випуск	<i>А. Д. Везеренко</i>
Редактор	<i>С. М. Толкачова</i>
Комп'ютерне верстання	<i>О. А. Залужна</i>

МАУП

Зам. № ВКЦ-3430

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП