

УСТАНОВА



НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНА

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний
університет
імені Івана Пулюя

Кафедра менеджменту
інноваційної діяльності
та підприємництва

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ЗАВДАННЯ

*до виконання практичних занять
та самостійної роботи з дисципліни*

***“Проблеми теорії і практики
менеджменту”***

(для студентів спеціальності 073
«Менеджмент», спеціалізації: 8.12001012
“Управління інноваційною діяльністю”,
8.03060101 «Менеджмент організацій і
адміністрування»)

Тернопіль – 2017

Владимир О. М. Методичні вказівки до виконання практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Проблеми теорії і практики менеджменту» для студентів 073 «Менеджмент», спеціалізації: 8.12001012 «Управління інноваційною діяльністю», 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» усіх форм навчання / Б. М. Андрушків, О. М. Владимир, Л.М. Мельник, Р.П. Шерстюк. – Тернопіль, ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2017. – 44 с.

Рецензенти: Кирич Н. Б., д.е.н., професор

Наведено методичні вказівки щодо виконання практичних завдань, самостійної роботи, список літератури. Призначено для студентів 073 «Менеджмент», спеціалізації: 8.12001012 «Управління інноваційною діяльністю», 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» усіх форм навчання для набуття практичних навичок з професійної діяльності та для поточно-модульного контролю знань з дисципліни «Проблеми теорії і практики менеджменту».

ЗМІСТ

Загальні положення	4
Практичні заняття до залікового модуля 1:	
Практичне заняття №1	6
Практичне заняття №2	7
Практичне заняття №3	10
Практичне заняття №4	16
Практичне заняття №5	19
Практичні заняття до залікового модуля 2:	
Практичне заняття №6	21
Практичне заняття №7	24
Практичне заняття №8	26
Практичне заняття №9	28
Практичне заняття №10	30
Питання для самостійної роботи	
Тема 1	32
Тема 2	32
Тема 3	33
Тема 4	33
Тема 5	34
Тема 6	34
Тема 7	35
Тема 8	35
Тема 9	36
Тема 10	37
Система контролю знань, умінь, навичок	38
Рекомендована література	41

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Робочою програмою з дисципліни «Проблеми теорії і практики менеджменту» передбачені об'єднані у два модулі: практичні заняття в обсязі 20 годин, індивідуальна робота студента та самостійна робота студентів в обсязі 68 годин. Під час цих занять студенти виконують індивідуальні завдання, розв'язуючи найбільш типові задачі з теорії і практики управлінської діяльності.

Навчальне видання є додатковим для практичної роботи з дисципліни «Проблеми теорії і практики менеджменту», його мета – полегшити оволодіння термінологією, логікою, а також основними інструментами управлінської науки, набуті навички з розв'язання різноманітних задач управлінської діяльності підприємств.

Методичні вказівки призначено для проведення практичних занять в аудиторії, видання домашніх завдань, самостійної роботи студентів, для самоконтролю рівня знань студентами і для оцінювання знань викладачами. Запропонована система завдань дозволить з'ясувати глибину засвоєння знань із даної дисципліни, швидко і неупереджено їх оцінити.

Буде у нагоді при підготовці до іспиту з дисципліни рівня магістра, а також при виконанні магістерської роботи з проблематики управління підприємствами.

ЗАЛІКОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1:

Тема 1. Концепція життєвого циклу (ЖЦ) підприємства та її використання в побудові системи управління.

Теоретичне завдання:

Питання для обговорення:

1. Сутність концепції ЖЦ реально існуючих технічних та соціально-економічних систем.
2. Необхідність вивчення та прогнозування взаємовпливу ЖЦ продукції, технології, організаційної форми, підприємства, галузі тощо.
3. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на конфігурацію та тривалість ЖЦ підприємства.
4. Методи аналізу впливу факторів на життєздатність підприємства.
5. Прогнозування тривалості та конфігурації ЖЦ підприємства, зміст підходів щодо управління ЖЦ підприємства: основні характеристики системи управління на різних етапах ЖЦ.
6. Криза як одна з фаз ЖЦ системи.

Практичне завдання:

Розрахункова вправа:

1. Виробнича потужність підприємства розрахована на випуск 1000 виробів, які реалізуються за ціною 20 грн. Уся вироблена продукція реалізується, незавершеного виробництва та залишків готової продукції на складах немає. Постійні витрати становлять 4 тис. грн. Змінні затрати на одиницю продукції 12 грн.

1. Подайте графічно залежність між прибутком, обсягом реалізації продукції та її собівартістю.

2. Знайдіть точку беззбитковості. Які основні фактори впливають на зміну рівня беззбиткового обсягу продажу?

3. Визначте зону безпеки аналітичним методом.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2:

Тема 2. Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства та особливості формування економічної проблематики.

Теоретичне завдання:

Питання для обговорення:

1. Кризовий стан середовища та його вплив на діяльність підприємства.
2. «Хвильові процеси» у зовнішньому середовищі: необхідність та можливість прогнозування тривалості та періодичності, методи розрахунку показників, джерела інформації.
3. Окремі фази циклів та їх вплив на конфігурацію ЖЦ підприємств різних типів.
4. Оцінювання можливостей розвитку окремих галузей та підприємств на різних фазах макроекономічних циклів.
5. Багатоваріантність визначення кризових явищ на макро- та мікрорівні в економіці: збій, кризова ситуація, локальна криза, системна криза, стратегічна криза, катастрофа.

Практичне завдання:

Аналітична вправа:

Життєвий цикл компанії «Кернер»

Постановка завдання:

Перед керівництвом «Кернер» постало серйозне питання: весь минулий рік компанія працювала без прибутку. Шукати причину в організації управління або діяльності регіональних менеджерів було недоцільно: всі українські компанії з переробки олійних були в такому самому стані. Проблема в усіх одна – високі ціни на насіння соняшнику. Що робити? Поки не пізно звернути бізнес і шукати щастя в інших галузях?

Компанія вже мала досвід швидкого згорання бізнесу. Наприкінці 2002 р. компанія прийняла рішення про будівництво в Миколаєві терміналу для перевалки сільгосппродукції. Вже було розпочато підготовчі

роботи, коли з'ясувалося, що місце розташування майбутнього терміналу вибрано невдало – біля причалу недостатня глибина. Не зволікаючи, проект було продано компанії «Агроекспорт».

Одна справа згорання проекту, який тільки було розпочато і зовсім інше усього бізнесу. Для більшості з керівництва компанії компанія «Кернер» – це не тільки місце роботи, це місце формування їх як менеджерів, це справа всього життя. Організацію компанії починали майже з нуля, не маючи великого стартового капіталу. Це сьогодні до складу групи компаній входять ООО «Кернер-Трейд» – торговець сільгосппродукції, ООО «Кернер-Капітал» – торговець цінними паперами; ООО «Українська аграрна компанія», Полтавський олійноекстракційний завод, Меловський завод рафінованої олії «Стрілецький степ», 11 регіональних представництв, 27 елеваторів, 3 автотранспортні підприємства, 5 сільгосппідприємств в Одеській, Полтавській та Черкаській областях загальною площею земель 12 тис. га.

А в 1994 р. компанія «Кернер» починала свою діяльність із бартеру: постачали селянам паливо, а за це отримували насіння соняшнику. Бували й такі випадки, коли замість насіння соняшнику, що було зазначено в контракті, отримували кукурудзу.

Через кілька років постала проблема збільшення «портфелю» зернокультур. В 1995 р. компанія почала реалізовувати продукцію рослинництва не тільки в Україні, а й на зовнішньому ринку. Справа виявилася прибутковою: на українському ринку зерно коштувало дуже дешево, а на зовнішньому – його готові були купувати за світовими цінами. Тому в компанії було створено окремі програми експорту кожної зернової культури. Проте компанія почала відчувати певні проблеми а саме: працюючи понад два роки з чужими підприємствами, зазнавали зривів термінів відвантажень, втрати частини об'ємів зерна тощо.

Враховуючи, що компанія «Кернер» працювала на ринку, який розвивався, керівництво компанії прийняло рішення про купівлю активів. Наступним етапом розвитку компанії «Кернер» стала участь у приватизації українських елеваторів. Ризик був у тому, що не було відомо, скільки коштуватиме елеватор у майбутньому: буде його вартість збільшуватись чи навпаки. До того ж об'єкти знаходилися не в кращому стані. Проте для подальшого розвитку компанії вкрай були необхідні елеваторні структури. Вже потім стало відомо, наскільки це було вдалим кроком: у середині 1990-х років вартість послуг елеваторів коштувала близько \$3 за збереження 1 т. зерна, а в 2005 р. – вже \$25-30 за 1 т.

Надалі рентабельність зернового бізнесу не влаштовувала керівництво компанії, і воно звернуло увагу на новий бізнес, який був поруч. Працюючи насамперед з насінням соняшнику і знаючи вартість його перероблення й ціну соняшникової олії, в компанії дійшли висновку, що в

олійножировій галузі можна заробити непогані гроші. Так, на початку 2000-х років на експортних операціях можна було отримати близько \$50 за 1 т соняшнику, а якщо його переробити – \$80.

У 2001 р. компанія «Кернер» прийняла рішення придбати Полтавський олійноекстраційний завод. На цей час компанія вже мала непогані позиції в цьому регіоні: мережу елеваторів, сильну закупочну структуру. Полтавський МЕЗ мав один недолік – застарілу матеріально-технічну базу. Потрібно було інвестувати в оновлення обладнання. Кінцевий продукт заводу – нерафіновану олію відвантажували наливом, ліній рафінації та розливу в пляшки не було. На момент покупки заводу це не мало вирішального значення. Компанію влаштував прибуток, який давав експорт олії наливом.

У 2004 р. компанія «Кернер» здивувала всіх партнерів і конкурентів, купивши ще одне підприємство – Меловський завод рафінованої олії «Стрілецький степ» у Луганській області. Цей завод – не тільки переробляє соняшникову олію, а й розливає її в пляшки з уже відомою торговою маркою «Щедрий дар». На вересень 2004 р. частка продукції цієї торгової марки на ринку становила близько 7%. Торгова марка вже мала широку дистриб'юторську мережу, компанія «Кернер» провела селекцію Дистриб'юторів і відібрала кращих. За півроку частка торгової марки «Щедрий дар» на ринку зросла більше ніж у 2 рази – до 14,3%. На Полтавському МЕЗ було запущено новий екстрактор, проводиться будівництво комплексу рафінації олії та розливу її в пляшки потужністю 350 т на добу. Розпочато роботу щодо удосконалення самої продукції. Інтерес компанії спрямовано на країни СНГ і, можливо, на західноєвропейські країни.

Завдання до ситуації:

1. Визначте етапи життєвого циклу групи компаній «Кернер».
2. Які чинники зовнішнього середовища бізнесу впливали на управлінські рішення керівництва компанії «Кернер»?
3. Спрогнозуйте подальші дії керівництва групи компаній «Кернер».
4. Які чинники зовнішнього середовища надають можливості для розвитку бізнесу компанії «Кернер»?
5. Які чинники зовнішнього середовища становлять загрозу для розвитку бізнесу компанії «Кернер»?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3:

Тема 3. Місце, роль та особливості кризових явищ у реально існуючих виробничих систем.

Теоретичне завдання:

Питання для обговорення:

1. Сутність, загальні та особливі характеристики кризових явищ.
2. Типологія кризових явищ та причин їх виникнення.
3. Роль кризи зростання та кризи занепаду як рушіїв розвитку або занепаду системи.
4. Особливості кризових явищ на підприємствах різного типу та механізмів їх перебігу.
5. Симптоми, причини, джерела та рівні прояву кризових явищ на підприємствах України.
6. Механізми визначення та прогнозування типу, глибини та наслідків розвитку кризових явищ на підприємстві.

Практичне завдання:

Ситуаційно-аналітична вправа:

«Універсальні проблеми універсаму»

Загальна характеристика ВАТ «Універсам «Центральний»:

ВАТ «Універсам «Центральний» створено в червні 1995 року. Воно є самостійним господарюючим суб'єктом з правами юридичної особи, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою та торговий знак. Діє ВАТ згідно зі Статутом, який затверджено загальними зборами акціонерів 1 червня 1995 року, протокол №1.

Підприємство має розвинуту структуру. В цілому діяльність підприємства достатньо ефективна. Серед своїх партнерів підприємство набуло репутації порядного та надійного. Підприємство розташоване у спальному районі міста обласного значення. Здійснює продаж товарів продовольчої (75%) і непродовольчої (25%) групи. Режим роботи з 8.00 до 19.00 год., перерва з 13.00 до 13.30 год. Автостоянка поруч із торговим

приміщеням, завдяки чому покупцям не потрібно турбуватися про безпеку машин; працівників універмагу обслуговують безкоштовно.

Центральне опалення, водопостачання, вентиляція, кондиціонування, використання світильників денного світла в торговельних залах і адміністративних та підсобних приміщеннях, пожежна та охоронна сигналізація відповідають вимогам.

Будівля універсаму обладнана центральним кондиціонуванням. Хоча в перспективних планах ВАТ передбачено переобладнати торговельні зали сучасними системами кондиціонування, які менше поглинають електроенергії.

Функціонують три комп'ютеризовані комплекси: «Товарорух» (комп'ютерна мережа для розрахунків зі споживачами, комп'ютери на складах та в торговельних відділах для вдосконалення обліку руху товарів), «Диспетчер», «Законодавча база».

Комерційну діяльність здійснюють 4 торговельні відділи, які обслуговують 20 продавців-товарознавців. Працівники торговельного залу та комірники матеріально відповідають за збереження товарно-матеріальних цінностей, що забезпечується укладанням договорів адміністрації з працівниками торговельного залу та комірниками.

Основними постачальниками продукції є виробничі вітчизняні підприємства та торгово-посередницькі фірми. Час від часу відбуваються зміни у складі постачальників.

Сформульована в Статуті ВАТ місія – задоволення попиту на продовольчі товари, насамперед, вітчизняного виробництва; забезпечення високої якості обслуговування з урахуванням інтересів власників та працівників відображає розуміння керівництвом підприємства значення якості обслуговування. Сучасне стабільно функціонуюче підприємство має сталі показники діяльності, але це не заспокоює керівництво, яке усвідомлює необхідність поступального розвитку як передумови виживання в конкурентній боротьбі.

Голова правління ВАТ «Універсам «Центральний» скликав ділову нараду провідних фахівців для обговорення питань, які потребують оперативного вирішення.

Інформація, яка обговорювалася на діловій нараді:

На підприємстві залишається вакантним місце керівника економічного відділу. Голова правління та начальник відділу кадрів ознайомилися з резюме двох претендентів і дійшли висновку, що один з них не відповідає кваліфікаційним вимогам, а інший не має достатнього досвіду роботи.

У процесі проведеного тестування співробітників торговельного відділу № 4 (непродовольчі товари) було виявлено, що деякі з них не ознайомлені із сучасними технологіями роботи з покупцями. В результаті

це призводить до зниження якості обслуговування клієнтів та продуктивності праці продавців.

За результатами роботи торговельного відділу № 1 і № 2 за минулий рік було вирішено підняти заробітну плату працівникам на

15%. Крім того, найкращим продавцям за результатами роботи та дотримання трудової дисципліни підприємство надало додаткову відпустку строком на тиждень. Однак за результатами перевірки роботи обох торговельних відділів за квітень-травень поточного року було виявлено, що у відділі № 1 продуктивність праці зменшилася, планові показники завдання як за квітень, так і за травень поточного року недовиконанні на 6% та 8% відповідно. Збільшилася кількість запізнь співробітників торговельного відділу № 2 на роботу. Слід зазначити, що в лютому цього року відбулася зміна керівництва торговельного відділу № 2.

На нараді було зазначено, що стимулювальна система оплати праці має бути пов'язана не лише з рівнем виконання чи перевиконання планових показників, а й враховувати ділові якості працівника, рівень його професійної майстерності, ставлення до праці.

На початку 2000 р. на ВАТ «Універсам «Центральний» було запроваджено нову послугу – доставку замовлення покупцям додому. Частина клієнтів (корпоративні) працюють за попередніми замовленнями, і доставка здійснюється заздалегідь узгодженими графіками. Від інших клієнтів приймання замовлення і доставка здійснюються в оперативному режимі. Попит на цю послугу збільшується – зростає довіра клієнтів. Разом з тим існують суттєві сезонні коливання в обсягах продажу і відповідно поставок. Улітку спостерігається скорочення на 30-40% від загального рівня продаж (за винятком прохолоджувальних напоїв та морозива). Однак уже зараз, на початку літнього сезону, виникають перебої з наявністю на складі ВАТ необхідної кількості прохолоджувальних напоїв та морозива, через що підприємство не в змозі інколи виконати оперативно в повному обсязі замовлення.

Для доставки продукції використовується власний транспорт підприємства, який обслуговує бригада з 3 водіїв-експедиторів. Усі водії-експедитори мають значний досвід роботи і високу професійну кваліфікацію.

Однак робота транспортної служби в цілому не задовольняє керівництво підприємства. Виявлено, що один із водіїв, порушивши правила дорожнього руху, спровокував ДТП, наразивши на небезпеку пішоходів. Під час відвантаження замовлень клієнтам, які знаходяться на іншому кінці міста або за містом, виникають труднощі з відправленням водіїв-експедиторів у відрядження. Вони відмовляються їхати за будь-яким приводом. Минулого разу цю проблему було вирішено шляхом

визначення черговості відряджень. Але через деякий час це питання знову стало актуальним. Спроби встановити черговість призвели до конфліктів, оскільки, як вважають водії-експедитори, при встановленні черговості не враховується загальна завантаженість. Тому щоразу доводиться діяти умовляннями або адміністративними методами.

Багато труднощів також виникають при виконанні оперативних замовлень. Часто мають місце випадки, коли надходить замовлення від покупця, але на цей час не має жодної вільної машини, хтось із водіїв на лікарняному, у когось машина на ремонті. Усе це створює багато труднощів для керівництва транспортної служби. Намагання вирішити проблеми адміністративними заходами не принесли успіху. Для розв'язання цієї ситуації було прийнято рішення зробити більш жорстким облік завантаження водіїв-експедиторів, що потребувало введення додаткової посади і, відповідно, матеріальних і фінансових витрат. Хоча слід зазначити, що всі вжиті заходи не виключають імовірності виникнення конфліктів і непорозумінь.

Зарплата у водіїв-експедиторів постійна (оклад). Не враховується при оплаті стаж та досвід роботи. За останні 2 роки зарплата не змінювалася. Саме в транспортній службі найбільша плінність кадрів на підприємстві.

На минулому тижні керівництвом транспортної служби разом із начальником відділу кадрів було проведено розмову з кожним з водієм-експедитором, за результатами якої зроблено висновок про доцільність ширше використовувати економічні стимули в управлінні персоналом.

Виявлено, що на минулому тижні диспетчер вчасно не передала водіям зміни в графіку перевезень, що призвело до плутанини та несвоєчасності доставки замовлення клієнтам. Від одного з корпоративних клієнтів (фірма «Альфа») надійшла скарга.

Під час технічного огляду стану торговельного обладнання ВАТ «Універсам «Центральний» було виявлено, що 10% обладнання торговельних залів № 1-4 потребують ремонту, а 5% - повного оновлення. Задля забезпечення високого рівня якості обслуговування покупців необхідно в оперативному порядку вирішити це питання.

Продавці відділу реалізації м'ясної та м'ясопереробної продукції зазначають, що після проведеного ремонту холодильного обладнання працівниками ПП «Мережа» воно все ж залишається непридатним для безпечної експлуатації і потребує заміни. Оплату за надання послуг уже здійснено.

З ПП «Мережа» ВАТ «Універсам «Центральний» у 2003 р. уклала договір на обслуговування спеціального холодильного обладнання. Проте останнім часом від інших торговельних підприємств і організацій сфери громадського харчування надходять скарги на адресу цієї компанії. Нині

на ринку послуг з ремонту спеціального холодильного обладнання добре зарекомендувала себе компанія «Юта».

Враховуючи запити споживачів, у минулому місяці було придбано технологічне обладнання, яке здійснює нарізку ковбаси, м'яса, сиру. Проведено інструктування персоналу щодо роботи з новим обладнанням. Від продавців торговельного залу надходять скарги щодо придбаного обладнання, а саме: воно часто виходить із ладу, що призводить до зростання відсотка браку під час здійснення технологічних операцій.

Обладнання було придбано в торговельній фірмі «Компас». Згідно з документом, який визначає гарантійні вимоги, гарантія видається строком на один рік від дати купівлі. Гарантія діє у тому випадку, якщо товар буде визнано несправним з вини виробника, при виконанні споживачем усіх вимог експлуатації. У такому випадку товар підлягає заміні. Усі непорозуміння з якості виробу розглядаються торговельною фірмою на підставі висновку сервісного центру «Компас-сервіс». Згідно з умовами гарантії, під час придбання покупець був ознайомлений з технічними характеристиками, правилами експлуатації та налагодження приладу і підтвердив, що прийняте упаковане обладнання відповідає необхідній якості і з умовами обслуговування він згоден.

З метою послідовної реалізації політики оптимізації торговельних площ, було запропоновано непродовольчій мережі «Космо» розмістити торговельну точку на першому поверсі ВАТ «Універсам «Центральний». В результаті відвідуваність ВАТ у цілому зросла.

Від компанії «Мечел» (корпоративний клієнт), з якою було складено договір на доставку замовлень, надійшла на визначену договором дату оплата в розмірі лише 50% від вартості поставленого товару. Раніше подібних фактів зі сторони цього клієнта не було зафіксовано.

На цьому тижні було зафіксовано факт нестачі 250 грн. у касі, яка обслуговує торговельний зал № 4 (непродовольчі товари).

За результатами проведеного співробітниками економічного відділу підрахунку виявлено, що фактична собівартість автотранспортних перевезень (доставки замовлень) перевищує заплановану, що не сприяє забезпеченню конкурентоспроможності цих послуг за економічними характеристиками.

За результатами планової роботи інвентаризаційної комісії, яку очолював голова правління ВАТ, виявлено, що на складі не вистачає 2-х комплектів спецодягу для продавців та одного комплекту для технічних працівників.

З рекламним агентством «РІА» було укладено договір на організацію проведення рекламної компанії. Результати проведеної роботи виявилися неефективним. Існує потреба в розробленні нового проекту рекламної компанії ВАТ «Універсам «Центральний».

Протягом останнього місяця виробниче підприємство «Ютас» здійснювало постачання борошномельно-круп'яної продукції за цінами, які на 8% вищі, ніж у минулому місяці, обумовлюючи це ситуацією на продовольчому ринку зерна. Крім того, в останній партії поставок фасованої продукції (вермішель, макарони) виявлено багато пошкоджених упаковок. Поставки продукції здійснюються силами виробничого підприємства.

Маркетингові дослідження виявили, що останнім часом не відбувалося суттєвих коливань цін як на ринку продовольчого зерна, так і готових продовольчих виробів відповідного сегменту ринку продукції харчової промисловості. Слід зазначити, що в минулому році виникала подібна ситуація. Тоді керівництву ВАТ «Універсам «Центральний» та виробничого підприємства «Ютас» удалося узгодити питання цінової політики. Два місяці тому на підприємстві «Ютас» відбулася зміна вищого керівництва.

Разом з тим, компанія «Верета» (здійснює оптові поставки продуктів харчування), з якою укладено договір на постачання продукції олійно-жирового продуктового підкомплексу (олія, маргарин, майонез), пропонує ВАТ «Універсам «Центральний» здійснювати також і постачання борошномельно-круп'яної продукції. Співпраця з торговельною компанією «Верета» триває протягом трьох років і за цей час жодних непорозумінь не біло, завжди знаходили спільну мову.

Виявлено, що інформація щодо змін у законодавстві, яке регулює діяльність підприємств в Україні, надходить невчасно та зі значним запізненням, що призводить до значних фінансових втрат та порушення норм чинного законодавства.

Завдання для обговорення:

1. Визначити перелік проблем у ВАТ «Універсам «Центральний», які потребують оперативного регулювання.
2. Розробити відповідні управлінські рішення з метою усунення виявлених у процесі контролю недоліків, відхилень та збоїв.
3. Визначити характер впливу регулювання на посадових осіб та підрозділи підприємства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4:

Тема 4. Проблеми логістики – криза збуту та матеріально-технічного забезпечення.

Теоретичне завдання:

Питання для обговорення:

1. Симптоми, причини та механізми формування локальної кризи збуту підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.
2. Типологія кризових ситуацій, що призводять до кризи збуту.
3. Методи оцінювання номенклатури та асортименту продукції, що виготовляється, оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та «портфеля» підприємства.
4. Можливості та обмеження впливу підприємства на перетворення кризи збуту в системну кризу всього підприємства.
5. Сутність та методи проведення продуктової реструктуризації. «Загрози» для продуктово-товарних стратегій.
6. Характеристика та варіанти побудови антикризової стратегії збуту.
7. Антикризові компоненти підсистеми маркетингу та збуту, як забезпечення керованості (запобігання) кризи.

Практичне завдання:

Розрахункові вправи:

1. Підприємство має пакет замовлень на 1000 одиниць продукції за ціною 150 грн. на загальну суму 150 тис. грн., що має забезпечити йому прибуток в розмірі 30 тис. грн. Собівартість 1000 виробів за планом 120 тис. грн., зокрема постійні витрати складають 60 тис. грн.

На протязі року фактичний обсяг реалізації значно зменшився та, за прогнозами менеджерів буде менше, ніж плановий на 40 %. Щоб уникнути збитків, підприємству необхідно знайти вихід з даної кризової ситуації. Якщо від замовника надійде пропозиція на випуск продукції, яка потребує деяких змін в технології та відповідно додаткових витрат, то керівники можуть прийняти таке замовлення за ціною, нижчою за

собівартість. Припустимо, замовник погодився придбати в поточному році 300 виробів за ціною 110 грн. При цьому підприємство повинно додатково витратити на конструкторсько-технологічну підготовку виробництва цієї партії продукції 5 тис. грн. Чи вигідно це підприємству?

1. Зробіть техніко-економічне обґрунтування рішення щодо прийняття додаткового замовлення на таких умовах.

2. Результати розрахунків подайте в таблиці 1.

3. Зробіть висновки. Обґрунтуйте свою точку зору.

Таблиця 1

Обґрунтування додаткового замовлення

Показник	Варіант I (100% пакета замовлень)	Варіант II (60% пакета замовлень)	Варіант III (60% пакета замовлень + додаткове замовлення)
Обсяг виробництва			
Ціна за одиницю продукції, грн.			
Виручка від продажу, грн.			
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.			
Сума змінних витрат, грн.			
Сума постійних витрат, грн.			
Собівартість всього випуску продукції, грн.			
Собівартість одиниці продукції, грн.			
Прибуток («+»), збитки («-»), грн.			

2. У таблиці 1 наведено дані щодо асортименту продукції підприємства та його можливих змін.

Постійні витрати за рік для першого варіанта становлять 1000 тис. грн., для другого – 1000 тис. грн., виторг від реалізації для першого варіанта – 5600 тис. грн., для другого – 6000 тис. грн.

Таблиця 1

Дані щодо асортименту продукції підприємства

Виріб	Ціна, тис. грн.	Змінні затрати на одиницю продукції, тис. грн.	Питома вага	
			варіант I	варіант II
А	8	6	0.5	0.3
Б	12	8	0.3	0.2
В	18	12	0.2	0.4
Г	20	12	-	0.1

1. Оцініть можливі варіанти змін структури продукції.
2. Який із варіантів є найбільш прийнятним?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5:

Тема 5. Проблематика у сфері фінансів – фінансова криза.

Теоретичне завдання:

Питання для обговорення:

1. Симптоми, причини та механізм формування фінансової кризи підприємств України.
2. Механізм появи феномену неплатоспроможності; «вузькі місця» у фінансовій системі підприємства, загальні та типові причини неплатоспроможності різних підприємств.
3. Нормативна система критеріїв для оцінювання неплатоспроможності: методи розрахунків відповідних показників.
4. Комплексні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства.
5. Розроблення плану фінансового оздоровлення підприємства.
6. Сутність та механізм проведення фінансової реструктуризації.
7. Характеристика та варіанти побудови антикризової фінансової стратегії, оцінка її ефективності.

Практичне завдання:

Розрахункові вправи:

1. У таблиці 1 наведено основні показники діяльності підприємства за два місяці:

Таблиця 1

Фінансово-господарські показники діяльності підприємства

Показник	Попередній місяць	Звітний місяць
Виручка від реалізації продукції за відрахуванням ПДВ, акцизів тощо , грн.	17967	34220
Прибуток, грн.		
Повна собівартість реалізованої продукції, грн.	14677	27500
Сума змінних витрат, грн.	13132	25000
Сума постійних витрат, грн.		
Сума маржинального доходу, грн.		
Частка маржинального доходу у виручці, %		

Межа рентабельності, грн.		
Запас фінансової стійкості, грн. / %		

1. Зробити розрахунки межі рентабельності.
2. Розрахувати запас фінансової стійкості.
3. Побудувати графіки виторгу та витрат, позначте на графіку поріг рентабельності та запас фінансової стійкості.

2. Керівництво підприємства «Технологія» має намір за рахунок росту об'ємів продажів книг збільшити виторг від реалізації на 10 % – з 50000 грн. до 55000 грн., не виходячи при цьому за межі визначеного періоду. Загальні змінні витрати складають до початкового варіанта 36000 грн. Постійні витрати дорівнюють 4000 грн.

Розрахувати суму прибутку відповідно до нового розміру виручки від реалізації продукції традиційним методом та за допомогою операційного важеля.

3. На основі наведених планових показників даних малого підприємства (таблиця 1), що спеціалізується на виробництві м'яких іграшок визначити алгебраїчними методами:

- а) суму змінних витрат, що припадають на одиницю продукції;
- б) величину загальних витрат на запланований обсяг виробництва продукції, що дорівнює 7500 іграшок;
- в) мінімальну ціну одиниці реалізованої продукції, при якій буде забезпечено повну окупність усіх витрат при обсязі випуску 7500 іграшок;
- г) критичний рівень постійних витрат;
- д) беззбитковий обсяг продажів;
- е) строк окупності постійних витрат;
- є) зону безпеки підприємства при запланованому обсязі випуску продукції (аналітичним методом).

Таблиця 1

Фінансово-економічні показники підприємства

№ з/п	Показник	Мінімальне завантаження виробничих потужностей	Максимальне завантаження виробничих потужностей
1.	Обсяг продажів, шт.	6000	8000
2.	Загальні витрати, грн.	1260000	1440000
3.	Постійні витрати, грн.	756000	864000
4.	Ціна, грн.	300	300

ЗАЛІКОВИЙ МОДУЛЬ 2.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6:

Тема 6. Проблеми матеріально-технічного забезпечення (криза постачання).

Теоретичне завдання:

Питання для обговорення:

1. Симптоми, причини та механізм формування локальної кризи постачання підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.
2. Типологія кризових ситуацій, що призводять до кризи постачання.
3. Моделі та методи аналізу системи постачання, окремих постачальників та зон стратегічних ресурсів.
4. Характеристика та варіанти побудови антикризової стратегії постачання.
5. Перегляд переліку та змісту контрактів: критерії оцінки та технологія внесення змін.
6. Логістика постачання як антикризовий компонент системи управління.

Практичне завдання:

Розрахункові вправи:

1. Річною програмою заводу передбачається випуск виробу А – 4500 шт., Б – 1500 шт., В – 900 шт. Норми витрат матеріалу на виріб і умови постачання матеріалів наступні:

Матеріали	Норма витрат, кг на один виріб			Умови постачання матеріалу	
	А	Б	В	Періодичність постачання, дня	Середній запас відновлення запасів, дні
Сірий чавун	120	200	45	30	7
Сортове залізо	90	300	22	45	15
Вуглецева сталь	15	80	19	60	20

Листове залізо	80	-	40	30	7
Латунь	25	-	15	30	7

Визначити річну потребу в матеріалі, поточні (максимальний і середній) та страхові запаси за видами металів, повний запас поставок з цих металів.

2. Підприємство випускає два види продукції: пальта і куртки. Вихідні дані для аналізу:

Фінансово-економічні показники підприємства

Показники	Пальта	Куртки
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	160	130
Ціна, грн.	250	200
Витрати матеріалу на одиницю, м	3	2
Маржинальний дохід на одиницю продукції, грн.		
Маржинальний дохід на 1 м тканини, грн.		
Попит, од.	5000	8000
Необхідні витрати матеріалу, м		

Постійні витрати становлять 500 тис. грн. На підприємстві існують обмеження по ресурсах, необхідних для виробництва даних видів продукції: витрати сировини для виготовлення продукції обмежуються 25000 м.

1. Обґрунтувати можливі обсяги виробництва пальт і курток з урахуванням попиту та при умові обмеженості матеріальних ресурсів.

2. Який варіант виробництва продукції буде найбільш вигідним для підприємства? Подайте розрахунки в табличній формі.

3. Підприємство «Рось» виготовляє сорочки й штани. У прогнозованому періоді може бути відпрацьовано 20000 людино/годин. При цьому за одну людино/годину є можливість пошити одну сорочку або три пари штанів.

Таблиця 1

Вихідні дані для розв'язку задачі

Показник	Сорочки	Штани
Ціна реалізації, грн.	15	20
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	6	16
Маржинальний дохід на одиницю продукції, грн.		

Коефіцієнт маржинального доходу на одиницю продукції		
---	--	--

Вирішити, який з товарів доцільніше виготовляти підприємству.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7:

Тема 7. Проблеми виробничо-технологічного характеру.

Теоретичне завдання:

Питання для обговорення:

1. Симптоми, причини та механізм формування локальної виробничо-технологічної кризи.

2. Типологія кризових ситуацій, що призводять до виробничо-технологічної кризи.

3. Аналіз виробничого потенціалу підприємства: аналіз стану стабільності та пропорційності виробництва, оцінка спрямованості та гнучкості виробничого потенціалу, аналіз стану основних фондів, аналіз витрат на виробництво тощо.

4. Сутність та характеристика процесу виробничо-технологічної реструктуризації.

5. Методи формування антикризових виробничо-технологічних стратегій та оформлення їх у вигляді відповідних планових документів.

6. Антикризові компоненти у виробничій підсистемі підприємства, як забезпечення керованості в подоланні (запобіганні) кризи.

Практичне завдання:

Розрахункові вправи:

1. Річний план продукції на підприємстві становить 28 млн. грн. Середньомісячна сума оборотних засобів у сумі 7 млн. грн. Внаслідок переведу цехів на нові технології тривалість одного обороту скоротилась на 10 днів. Визначити планову і фактичну тривалість одного обороту, плановий і фактичний коефіцієнт оборотності та кількість вивільнених оборотних коштів внаслідок прискорення їх оборотності.

2. Припустимо, що виконати яку-небудь операцію або процес можна за одним із 3-х варіантів верстатів (таблиця 1):

Таблиця 1

Вихідні дані для розв'язку задачі

Варіант	Постійні витрати, тис. грн.	Змінні витрати на виріб, тис. грн.
А	2000	2
В	5000	1
С	8000	0,5

Необхідно визначити, при якому обсязі виробництва вигідніше застосовувати той чи інший варіант обладнання.

3. З метою скорочення витрат і збільшення суми прибутку підприємство має обрати певний варіант технології виробництва із кількох альтернативних.

Варіант А – підприємство купує деталі, робить зборку готових виробів. А потім продає їх. При цьому витрати на рік становлять: постійні витрати – 400 тис. грн, змінні витрати – 170 грн. на одиницю продукції.

Варіант Б – підприємство додатково купує обладнання, що дає змогу виконувати деякі технологічні операції у власних приміщеннях. При цьому витрати становитимуть: постійні витрати – 925 тис. грн., змінні витрати – 100 грн. на одиницю продукції.

Максимально можлива виробнича потужність за двома варіантами 10 тис. виробів у рік. Ціна реалізації одного виробу 250 грн.

Обґрунтувати при якому обсязі виробництва вигідно застосовувати перший варіант технології, а при якому – другий. Розв'язання подати графічним і аналітичним способами.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8:

Тема 8. Проблеми управління персоналом.

Теоретичне завдання:

Питання для обговорення:

1. Симптоми, причини та механізм формування кризи управління персоналом.
2. Роль і місце персоналу у формуванні, ідентифікації та подоланні кризи персоналу, а також інших локальних криз та кризових явищ взагалі.
3. Характеристика типових реакцій персоналу на розвиток кризових явищ («шок», «відкочування назад», «визнання кризи», «робота з подолання кризи»).
4. Оцінка кадрового потенціалу, його відповідності новим умовам господарювання: методи, технологія, основні показники.
5. Мотивація ефективної поведінки в умовах кризи.
6. Роль персоналу як стабілізатора діяльності та санатора підприємства.

Практичне завдання:

Розрахункові вправи:

1. Виріток на одного працюючого в минулому році склав 5000 грн. Об'єм виробництва за планом на рік – 16 млн. грн. За рахунок підвищення технічного рівня виробництва звільняється 300 чол. Внаслідок удосконалення управління і організації виробництва звільняється 60 чол. Зміни об'єму і структури виробництва потребують додаткової чисельності у кількості 130 чол. Визначити зростання продуктивності праці у плановому році.

2. На основі наведених даних (таблиця 1):

1. Розрахувати показники продуктивності праці: середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток на одного робітника.
2. Розрахувати показник трудомісткості однієї гривні продукції.

3. Проаналізувати фактори зміни прибутку на одного працівника за рахунок:

- продуктивності праці (середньорічного виробітку);
- частки реалізованої продукції у загальному її випуску;
- рентабельності продажів.

4. Проаналізувати співвідношення темпів зростання продуктивності праці і рівня її оплати на підприємстві. Визначити суму економії або перевищень фонду заробітної плати.

Таблиця 1

Фінансово-економічні показники підприємства

№ з/п	Показник	Минулий рік (t₀)	Звітний рік (t₁)
1.	Обсяг виробництва продукції у поточних цінах, грн.	770000	940800
2.	Виручка від реалізації продукції, грн.	754600	884352
3.	Сума прибутку, грн.	120000	207300
4.	Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, осіб	140	150
5.	Дні, які відпрацювали всі робітники за рік	31500	33740
6.	Години, які відпрацювали всі робітники за рік	252000	260800
7.	Фонд заробітної плати виробничого персоналу, грн.	98000	111000

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9:

Тема 9. Організаційна криза як складова системи організаційних проблем.

Теоретичне завдання:

Питання для обговорення:

1. Симптоми, причини та механізм формування організаційної кризи підприємства.
2. Класифікація та ознаки «організаційних криз» на різних стадіях ЖЦ підприємства, причини формування та типові методи подолання.
3. Організаційні структури управління (ОСУ), як джерела кризових ситуацій та криз.
4. Сутність, основні принципи та технологія впровадження організаційно-управлінської реструктуризації.
5. Організаційно-правові форми юридичних осіб та їхні характерні особливості з позицій реструктуризації.

Практичне завдання:

Ситуаційно-розрахункова вправа:

1. Державне підприємство готельного комплексу «Київська Русь» Державного комітету України з туризму в м. Києві створено 14 липня 1993 року. Підприємство є правонаступником Готельного комплексу «Русь-інтурист» у м. Києві.

Підприємство готельного комплексу «Київська Русь» розраховане на приймання, розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 чоловік. Проживання в одно- та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Завдання:

1. Визначити загальну чисельність персоналу підприємства за умови 1,2 чол. обслуговуючого персоналу на трьох туристів.
2. Розрахувати чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих: апарат управління – із розрахунку 18% від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3-4 спеціалістів; обслуговуючий персонал – 55-60% від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал – 10-12% від загальної кількості працюючих.

3. Побудувати організаційну структуру управління готельного комплексу «Київська Русь» та відобразити на схемі зв'язки між її елементами.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10:

Тема 10. Антикризове управління підприємством. Банкрутство як форма ліквідації системної кризи підприємства.

Теоретичне завдання:

Питання для обговорення:

1. Антикризова підсистема підприємства, як організаційно-управлінське забезпечення запобігання криз та виводу підприємства з кризи.
2. Типи антикризової реакції та антикризового управління (реактивне, активне, планове).
3. Плани санації та реструктуризації, як антикризові плани.
4. Сутність, причини та ознаки банкрутства підприємства.
5. Поняття «банкрутство», «фіктивне банкрутство», «недобросовісне банкрутство», «санація», «ліквідація» як способи подолання кризи.
6. Загальна схема процедури банкрутства; дії та функції суб'єктів процедури банкрутства – боржників, кредиторів (зборів та комітету кредиторів), санаторів, ліквідаторів (ліквідаційної комісії), Арбітражного суду, агентства з питань банкрутства тощо.
7. Досвід оздоровлення (ліквідації) конкретних підприємств України: позитивні та негативні приклади.

Практичне завдання:

Аналітично-розрахункова вправа:

1. На підставі наведених даних (таблиця 1) складіть оперативний платіжний календар, визначте коефіцієнт поточної платоспроможності і вкажіть, яких заходів може вжити підприємство для збалансування грошових потоків.

Таблиця 1

Фінансово-економічні показники підприємства

Показник	Сума, грн.
Залишок коштів:	
- у касі	-
- на рахунках у банках	2500
Цінні папери, термін погашення яких настав	50
Виплата заробітної плати	1050
Оплата рахунків постачальників і підрядників	4150
Платежі в бюджет і позабюджетні фонди	1130
Надходження коштів від реалізації продукції	5250
Надходження коштів від іншої реалізації	185
Аванси, отримані від покупців	500
Відрахування у фонд соцзахисту	320
Оплата відсотків за кредити банку	180
Повернення кредиту	850
Погашення іншої кредиторської заборгованості	170
Погашення простроченої дебіторської заборгованості	120
Інші платіжні засоби	30

Питання для самостійної роботи

Тема 1. Концепція життєвого циклу (ЖЦ) підприємства та її використання в побудові системи управління

7. Сутність концепції ЖЦ реально існуючих технічних та соціально-економічних систем.
8. Необхідність вивчення та прогнозування взаємовпливу ЖЦ продукції, технології, організаційної форми, підприємства, галузі тощо.
9. ЖЦ конкурентної переваги та її роль у формуванні підприємства.
10. Характеристика особливостей прояву основних фаз ЖЦ різних систем, в тому числі підприємств різних типів: МП, комерційних та безприбуткових підприємств, корпорацій, державних та приватних підприємств, організаційних об'єднань тощо.
11. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на конфігурацію та тривалість ЖЦ підприємства.
12. Методи аналізу впливу факторів на життєздатність підприємства.
13. Прогнозування тривалості та конфігурації ЖЦ підприємства, зміст підходів щодо управління ЖЦ підприємства: основні характеристики системи управління на різних етапах ЖЦ.
14. Криза як одна з фаз ЖЦ системи.

Тема 2. Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства та особливості формування економічної проблематики

6. Кризовий стан середовища та його вплив на діяльність підприємства.
7. Загальна характеристика статичних та динамічних моделей середовища функціонування підприємства: переваги та обмеження.
8. „Хвильові процеси” у зовнішньому середовищі: необхідність та можливість прогнозування тривалості та періодичності, методи розрахунку показників, джерела інформації, - згідно з концепціями циклів Кондратьєва, Кузнеця, Джаглера, Кітчина, Шумпетера, Хуберта, Ростоу, Форрестера, Шипоши, тощо.
9. Генезис, механізми перебігу, взаємовпливу окремих довго-, середньо- та короткострокових господарських циклів тощо.
10. Зв'язок довгострокових циклів з ЖЦ окремих складових.
11. Окремі фази циклів та їх вплив на конфігурацію ЖЦ підприємств різних типів.
12. Оцінювання можливостей розвитку окремих галузей та підприємств на різних фазах макроекономічних циклів.
13. Багатоваріантність визначення кризових явищ на макро- та мікрорівні в економіці: збій, кризова ситуація, локальна криза, системна криза, стратегічна криза, катастрофа.

Тема 3. Місце, роль та особливості кризових явищ у реально існуючих виробничих систем

7. Сутність, загальні та особливі характеристики кризових явищ.
8. Типологія кризових явищ та причин їх виникнення.
9. Механізми взаємозв'язку кризових явищ під час формування системної кризи реальної системи.
10. Роль кризи зростання та кризи занепаду як рушіїв розвитку або занепаду системи.
11. Особливості кризових явищ на підприємствах різного типу та механізмів їх перебігу.
12. Симптоми, причини, джерела та рівні прояву кризових явищ на підприємствах України.
13. Принципова схема взаємозв'язку кризових явищ у формуванні системної та стратегічної кризи підприємства.
14. Можливості попереднього діагнозу та методи ідентифікації кризових явищ різної глибини в умовах підприємств України: підходи, моделі, показники, технології отримання та використання інформації.
15. Слабкі сторони підприємства як основа визначення „кризових точок”.
16. Механізми визначення та прогнозування типу, глибини та наслідків розвитку кризових явищ на підприємстві.

Тема 4. Проблеми логістики – криза збуту та матеріально-технічного забезпечення

8. Симптоми, причини та механізми формування локальної кризи збуту підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.
9. Типологія кризових ситуацій, що призводять до кризи збуту.
10. Ринкові процеси як джерело та внутрішні фактори кризи збуту.
11. Аналіз складу, структури та реалізації продукції, що випускається, рівня конкурентоспроможності продукції.
12. Методи оцінювання номенклатури та асортименту продукції, що виготовляється, оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та „портфеля” підприємства.
13. Характеристика способів та підходів до ідентифікації кризи збуту.
14. Виникнення стратегічної кризи збуту та роль маркетингу в її подоланні.
15. Можливості та обмеження впливу підприємства на перетворення кризи збуту в системну кризу всього підприємства.
16. Блок-схеми механізмів розвитку „керованої” та „некерованої” кризи у системну, стратегічну кризу.
17. Сутність та методи проведення продуктової реструктуризації. „Загрози” для продуктово-товарних стратегій.
18. Характеристика та варіанти побудови антикризової стратегії збуту.
19. Структура, механізми формування та узгодження відповідних планових документів.

20. Антикризові компоненти підсистеми маркетингу та збуту, як забезпечення керованості (запобігання) кризи.

Тема 5. Проблематика у сфері фінансів – фінансова криза

8. Симптоми, причини та механізм формування фінансової кризи підприємств України.
9. Місце фінансової кризи підприємства у формуванні системної кризи, зв'язок з іншими локальними кризами.
10. Механізм появи феномену неплатоспроможності; „вузькі місця” у фінансовій системі підприємства, загальні та типові причини неплатоспроможності різних підприємств.
11. Види аналізу неплатоспроможності підприємства (зовнішній та внутрішній, „горизонтальний” та „вертикальний”).
12. Нормативна система критеріїв для оцінювання неплатоспроможності: методи розрахунків відповідних показників.
13. Комплексні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства: двох факторна модель, Z-розрахунок Альтмана, підхід У.Бівера.
14. Механізм діагностики фінансового стану підприємства.
15. Процедура аналізу грошових потоків підприємства.
16. Розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства: подолання неплатежів, забезпечення достатнього рівня грошей, економія поточних витрат, реструктуризація кредиторської заборгованості (зокрема, за основним боргом, заборгованостями з пені, за фінансовими санкціями тощо).
17. Ідентифікація стратегічної фінансової кризи підприємства, оцінка можливостей її подолання.
18. Сутність та механізм проведення фінансової реструктуризації.
19. Характеристика та варіанти побудови антикризової фінансової стратегії, оцінка її ефективності.
20. Програма фінансового оздоровлення підприємства.
21. Антикризові компоненти у фінансово-економічній підсистемі підприємства як забезпечення керованості подолання (запобігання) кризи.

Тема 6. Проблеми виробничо-технологічного характеру (криза постачання)

7. Симптоми, причини та механізм формування локальної кризи постачання підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.
8. Типологія кризових ситуацій, що призводять до кризи постачання.
9. Зв'язок кризи постачання з іншими локальними кризами на підприємстві.
10. Можливості та обмеження діяльності в „зонах стратегічних ресурсів” підприємства.
11. Моделі та методи аналізу системи постачання, окремих постачальників та зон стратегічних ресурсів.

12. Можливості ідентифікації кризи постачання, а також впливу на її подолання.
13. Характеристика стратегічної та локальної кризи постачання.
14. Загрози для стратегій діяльності в зонах стратегічних ресурсів.
15. Характеристика та варіанти побудови антикризової стратегії постачання.
16. Перегляд переліку та змісту контрактів: критерії оцінки та технологія внесення змін.
17. Логістика постачання як антикризовий компонент системи управління.

Тема 7. Проблеми виробничо-технологічного характеру

7. Симптоми, причини та механізм формування локальної виробничо-технологічної кризи.
8. Типологія кризових ситуацій, що призводять до виробничо-технологічної кризи.
9. Зв'язок виробничо-технологічної кризи з іншими локальними кризами під час формування системної кризи.
10. Аналіз виробничого потенціалу підприємства: аналіз стану стабільності та пропорційності виробництва, оцінка спрямованості та гнучкості виробничого потенціалу, аналіз стану основних фондів, аналіз витрат на виробництво тощо.
11. Зв'язок виробничого та науково-технічного потенціалів підприємства.
12. Аналіз видів та рівня технологій, що використовуються на підприємстві (в т.ч. методи визначення тривалості та конфігурації їх ЖЦ).
13. Визначення характеру виробничо-технологічної кризи: стратегічна чи локальна?
14. Місце інноваційного процесу в подоланні кризи підприємства, робота з „технологічними ризиками”.
15. Сутність та характеристика процесу виробничо-технологічної реструктуризації.
16. Методи формування антикризових виробничо-технологічних стратегій та оформлення їх у вигляді відповідних планових документів.
17. Антикризові компоненти у виробничій підсистемі підприємства, як забезпечення керованості в подоланні (запобіганні) кризи.

Тема 8. Проблеми управління персоналом

7. Симптоми, причини та механізм формування кризи управління персоналом.
8. Роль і місце персоналу у формуванні, ідентифікації та подоланні кризи персоналу, а також інших локальних криз та кризових явищ взагалі.
9. Взаємозв'язок конфліктів та системної кризи підприємства; „людська складова” у перетворенні кризових ситуацій у локальні кризи відповідних підсистем, а останніх - у системну стратегічну кризу підприємства.

10. Характеристика типових реакцій персоналу на розвиток кризових явищ („шок”, „відкочування назад”, „визнання кризи”, „робота з подолання кризи”).
11. Оцінка кадрового потенціалу, його відповідності новим умовам господарювання: методи, технологія, основні показники.
12. Методи формування організаційної поведінки персоналу з антикризовою складовою.
13. Мотивація ефективної поведінки в умовах кризи.
14. Особливості підготовки фахівців з антикризового управління (санаторів, ліквідаторів, кризових управляючих), характеристики антикризових керівників, особливості добору та навчання персоналу для підсистем антикризового управління.
15. Стратегії накопичення людського капіталу як антикризова стратегія.
16. Роль персоналу як стабілізатора діяльності та санатора підприємства.

Тема 9. Організаційна криза як складова системи організаційних проблем

6. Симптоми, причини та механізм формування організаційної кризи підприємства.
7. Класифікація та ознаки „організаційних криз” на різних стадіях ЖЦ підприємства, причини формування та типові методи подолання.
8. Методи діагностики організаційного рівня та організаційного потенціалу підприємства.
9. Розбалансування організаційного, функціонального та виробничого потенціалів підприємства як причина системної кризи.
10. Зміна форми власності та корпоратизація, як джерело кризи та створення можливості її подолання.
11. Організаційні структури управління (ОСУ), як джерела кризових ситуацій та криз.
12. Роль організаційної кризи у формуванні системної та стратегічної криз підприємства.
13. Сутність, основні принципи та технологія впровадження організаційно-управлінської реструктуризації.
14. Організаційно-правові форми юридичних осіб та їхні характерні особливості з позицій реструктуризації.
15. Розподіл багаторівневої організаційної системи: створення юридично незалежних автономних організаційних формувань, дочірніх та залежних товариств, представництв та філій.
16. Створення об’єднань юридичних осіб, як варіант реструктуризації.
17. Функціональна модель управління, ОСУ та договірні відносини у реструктурованих компаніях; характеристика варіантів організаційних рішень при створенні антикризової підсистеми на підприємстві: організаційне оформлення та функціонування.

Тема 10. Антикризове управління підприємством. Банкрутство як форма ліквідації системної кризи підприємства

8. Антикризова підсистема підприємства, як організаційно-управлінське забезпечення запобігання криз та виводу підприємства з кризи.
9. Основні підходи до подолання кризових явищ на підприємстві.
10. Типи антикризової реакції та антикризового управління (реактивне, активне, планове).
11. Характеристика - основних етапів антикризового управління: діяльність по запобіганню кризи (вплив на збої та кризові ситуації), управління в умовах кризи (вплив на окремі локальні та системну кризу), діяльність з виведення підприємства з кризи (досягнення стабілізації та ліквідація наслідків кризи), перехід до зростання або ліквідація підприємства.
12. Плани санації та реструктуризації, як антикризові плани.
13. Організаційне забезпечення виконання антикризових заходів: методи обґрунтування та вибору організаційної форми підсистеми антикризового управління (ПАУ), типові підходи до діяльності ПАУ на різних стадіях розвитку кризових явищ на підприємстві.
14. Сутність, причини та ознаки банкрутства підприємства.
15. Поняття „банкрутство”, „фіктивне банкрутство”, „недобросовісне банкрутство”, „санація”, „ліквідація” як способи подолання кризи (санація) або оформлення „катастрофи” підприємства в разі неможливості вивести підприємство із системної кризи.
16. Причини та глибина кризових явищ, як основа вибору способів впливу на них.
17. Загальна схема процедури банкрутства; дії та функції суб'єктів процедури банкрутства - боржників, кредиторів (зборів та комітету кредиторів), санаторів, ліквідаторів (ліквідаційної комісії), Арбітражного суду, агентства з питань банкрутства тощо.
18. Склад та механізм створення ліквідаційної комісії. Взаємодія ліквідаційної комісії з банкрутом та кредиторами у процесі ліквідації підприємства.
19. Досвід оздоровлення (ліквідації) конкретних підприємств України: позитивні та негативні приклади.

СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ, УМІНЬ, НАВИЧОК

У процесі вивчення дисципліни «Проблеми теорії і практики менеджменту» використовують такі методи оцінювання навчальної роботи студентів:

- поточне опитування;
- підсумкова контрольна робота за кожним заліковим модулем;
- індивідуальна робота студента;
- підсумковий екзамен.

Поточний модульний контроль роботи студентів з курсу «Проблеми теорії і практики менеджменту» здійснюється двічі протягом вивчення курсу.

Перший раз контроль проводиться після вивчення таких тем: «Концепція життєвого циклу (ЖЦ) підприємства та її використання в побудові системи управління», «Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства та особливості формування економічної проблематики», «Місце, роль та особливості кризових явищ у загальній проблематиці реально існуючих виробничих систем», «Проблеми логістики – криза збуту та матеріально-технічного забезпечення», «Проблематика у сфері фінансів – фінансова криза». Робота містить три блоки завдань. Перший блок містить 100 тестових завдань, які студент здає за допомогою комп'ютера у системі Atutor. Максимальна сума балів за перший блок – 10. Другий блок ґрунтується на відповіді теоретичного питання, що оцінюється у 5 балів. Третій блок передбачає розв'язок практичного завдання і оцінюється у 10 балів.

Другий модульний контроль охоплює такі теми: «Проблеми матеріально-технічного забезпечення (криза постачання)», «Проблеми виробничо-технологічного характеру та інноваційних впроваджень», «Проблеми управління персоналом», «Організаційна криза як складова системи організаційних проблем», «Антикризове управління підприємством. Банкрутство як форма ліквідації системної кризи підприємства». Робота містить три блоки завдань, розв'язок і оцінювання яких проводиться аналогічно першому модулю (див. табл.).

Робота студентів на практичних заняттях оцінюється за 5-бальною системою і згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів перекладається в систему оцінювання за шкалою ECTS. При оцінюванні виконання практичних завдань увага приділяється їх якості й самостійності.

З метою підвищення якості освіти й забезпечення на цій основі конкурентоспроможності випускників нашого університету введено в дію шкалу оцінювання знань за системою ECTS. Це відповідає європейським вимогам та забезпечує прозорість навчального процесу. Європейська

кредитна трансферна система (ECTS) – система, створена для забезпечення єдиної міждержавної процедури оцінювання навчання.

Розподіл балів, що присвоюються студентам, з дисципліни

ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ (максимум 75 балів)								Екзамен	Загальна кількість балів з дисципліни
Заліковий модуль №1			Заліковий модуль №2						
Виконання тестових завдань	Виконання теоретичного завдання	Виконання практичного завдання	Виконання тестових завдань	Виконання теоретичного завдання	Виконання практичного завдання	Виконання індивідуального завдання	Поточне опитування		
20 тестових завдань	1 питання	1 задача	20 тестових завдань	1 питання	1 задача	письмова робота	2 усних відповіді, активність на заняттях		
10	5	10	10	5	10	15	10	25	100

До модульного контролю допускаються усі студенти. Студент, відсутній на модульному контролі без поважної причини, отримує «0» балів без права перескладання.

Підсумковий бал семестру (арифметична сума балів, отриманих студентом протягом семестру за всі види роботи з дисципліни) виставляє викладач на підсумковому занятті. На підставі підсумкового балу семестру визначається семестрова оцінка з дисципліни за 100-бальною шкалою.

При переведенні семестрової оцінки з дисципліни використовують таку шкалу:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	A – відмінно – відмінне виконання роботи з незначною кількістю помилок
85-89	Добре	B – дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками
75-84		C – добре – загалом правильна робота з кількома грубими помилками
65-74	Задовільно	D – задовільно – посередньо, зі значною кількістю недоліків
60-64		E – достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії оцінки
35-59	Незадовільно	FX – незадовільно – для одержання кредиту потрібне деяке доопрацювання
1-34		F – незадовільно – необхідне повторне вивчення дисципліни

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушків Б.М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Тернопіль, Лілея, 1997. – 292 с.
2. Економіка підприємств: Посібник / за ред. П. С. Харіва. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – 500 с.
3. Економічна і майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство. – Тернопіль: Вид. Терно-граф, 2008. – 424 с.
4. Тарнавська Н. П. Менеджмент: Теорія та практика: Підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
5. Терещенко О. О. Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
6. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
7. Фінансова діяльність підприємства / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. І. Орлов, К. Я. Петрова. – К. : Либідь, 2002. – 384с.
8. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: Навч.-метод. посібник. К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.

ДЛЯ НОТАТОК

ББК 65.9

Владимир О. М. Методичні вказівки до виконання практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Проблеми теорії і практики менеджменту» для студентів 073 «Менеджмент», спеціалізації: 8.12001012 «Управління інноваційною діяльністю», 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» усіх форм навчання / Б. М. Андрушків, О. М. Владимир, Л.М. Мельник, Р.П. Шерстюк. – Тернопіль, ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2017. – 44 с.

Укладач: к.е.н., доцент Владимир О. М.

Підписано до друку 11.09.2017 Формат 60×90 1/16.
Папір офсетний. Умов. друк. арк. 4,5.
Тираж 150 прим. Замовлення №214-2017.

* * * * *

Друк Пп. Цимбал Л. Є.
Свідоцтво про реєстрацію № 926951 від 30.07.2009 р.
м. Тернопіль, просп. С. Бандери, 15.
тел. (0352) 52-52-50.