

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять з навчальної дисципліни
«Ситуаційний менеджмент»
для студентів всіх форм навчання
рівень вищої освіти – магістр

спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
на засіданні групи
забезпечення спеціальності
073 «Менеджмент»
Протокол №5 від 11.03.2024 р.
Голова групи _____ Павленко О.П.

Затверджено
на засіданні кафедри ПУ та менеджменту
природоохоронної діяльності
Протокол №8 від .03.2024 р.
Завідувач кафедри _____ Павленко О.П.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять з навчальної дисципліни
«Ситуаційний менеджмент»
для студентів всіх форм навчання
рівень вищої освіти – магістр
спеціальності 073 «Менеджмент»

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять з навчальної дисципліни
«Ситуаційний менеджмент»
для студентів всіх форм навчання
рівень вищої освіти – магістр

спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
на засіданні групи
забезпечення спеціальності
073 «Менеджмент»
Протокол №5 від 11.03.2024 р.

Затверджено
на засіданні кафедри ПУ та менеджменту
природоохоронної діяльності
Протокол №8 від .03.2024 р.

Методичні вказівки до проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Ситуаційний менеджмент» для студентів всіх форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», рівень вищої освіти магістр, Павленко О.П., Венгер О.С. Одеса: ОДЕКУ, 2024. 36 с.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	4
Практичне заняття № 1 Основні риси, проблематика та зміст курсу «Ситуаційний менеджмент».....	6
Практичне заняття № 2 Ситуації кризи в соціально-економічному розвитку. Тенденції виникнення і можливості розв’язання проблемних економічних ситуацій	9
Практичне заняття № 3 Диверсифікація ситуаційного менеджменту: типологія та вибір альтернатив. Механізми менеджменту.....	11
Практичне заняття № 4 Діагностика в ситуаційному менеджменті.....	13
Практичне заняття № 5 Державне регулювання кризових ситуацій.....	19
Практичне заняття № 6 Стратегія і тактика в ситуаційному менеджменті.....	22
Практичне заняття № 7 Технологія ситуаційного менеджменту	25
Практичне заняття № 8 Інновації в ситуаційному менеджменті.....	27
Практичне заняття № 9 Ризик у ситуаційному менеджменті	31
Практичне заняття № 10 Комерційна таємниця та економічна безпека підприємства, як умова результативного ситуаційного менеджменту.....	33
Список джерел	36

ВСТУП

Ситуаційний менеджмент - навчальна дисципліна, що входить до вибіркової частини підготовки магістрів спеціальності 073 «Менеджмент».

Світовий досвід свідчить, що існування ринкової економіки в країні ще не є достатньою умовою для її сталого розвитку. Потрібні професійні та реальні дії органів державного й місцевого управління, спрямовані на ефективне розв'язання проблемних ситуацій шляхом створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку країни: проведення інституціональних, фінансово-економічних заходів, мотивація соціуму для здійснення та розвитку інвестиційної діяльності на базі новітніх досягнень науково-технічного прогресу.

В нових умовах соціально-економічною системою неможливо управляти ефективно, якщо вона має лише жорстко спеціалізовану структуру й традиційні механізми управління. Динамічність сучасної економіки, її здатність реалізовувати цілі управління, які постійно змінюються, можливо забезпечити лише за наявності та взаємодії двох елементів структури управління: один з них забезпечує вирішення стабільних (функціональних) завдань, інший — змінних, ситуаційних. Проблемного характеру набуває навіть розв'язання стабільних завдань, які систематично повторюються і кожного разу відбуваються в нових умовах. Відповідно і процеси управління соціально-економічними системами мають використовувати раціональний симбіоз сучасних підходів до організації управління — функціонального й ситуаційного.

Адаптивність сучасних соціально-економічних систем до інноваційної моделі господарювання може бути забезпечена лише шляхом доповнення існуючого механізму функціонування елементами ситуаційного типу, що уможливить організаційне, економічне, технічне розв'язання комплексу виниклих проблем. При цьому необхідно мати надійне підґрунтя — ефективний ситуаційний менеджмент на всіх рівнях господарювання, його обґрунтовану методологічну базу та випробувані часом концепції, що дозолить вчасно та результативно пробиватися паросткам нових соціально-економічних реформ.

Забезпечення державного курсу на стале зростання економіки України, шляхом реалізації інноваційної моделі розвитку, робить надзвичайно актуальними питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу функціонування підприємств, потребує термінової розробки теорії та практики саме ситуаційного менеджменту.

Усе вище сказане актуалізує необхідність дисципліни «Ситуаційний менеджмент» і формування у студентів комплекс професійної компетентності щодо передбачення, своєчасного виявлення та успішного вирішення нагальних проблем розвитку.

Мета курсу: формування у студентів систематизованого комплексу знань про оволодіння сучасними теоретичними основами та практичними навичками виявлення причин і джерел проблемних ситуацій та формування механізму їх розв'язання в загальній системі управління підприємством; засвоєння методологічних основ ситуаційного підходу для формування системи знань і вмінь прийняття управлінських рішень, заснованих на аналізі і прогнозуванні тенденцій розвитку конкретних ситуацій, а також надання пропозицій і рекомендацій щодо можливих варіантів поведінки в них.

Завдання навчальної дисципліни:

–вивчення загальних положень, вироблення вміння застосовувати у професійній діяльності основні принципи та методи ситуаційного менеджменту;

–формування навичок самостійної роботи з традиційною літературою та джерелами в Інтернеті;

–розвиток логічного та аналітичного мислення;

–формування навичок для здійснення аналізу економічних явищ і причини виникнення проблемних ситуацій на підприємствах, функціонального (традиційного) керування підприємством;

–набуття практичних навичок обліку ризиків у ситуаційному менеджменті та вирішення кризових ситуацій на підприємстві;

–формування теоретичних та практичних знань, умінь та навичок щодо методів та моделей управління стратегічними ситуаціями, керування в кризовій ситуації, аналізу

проблемних ситуацій і їхніх наслідків та розробки заходів для підвищення стійкості роботи фірми, психологічних аспектів в ситуаційному менеджменті, ситуаційних моделі лідерства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати**:

- проведення аналітичних досліджень розв'язання кризових ситуацій;
- основи проведення аналізу проблемних ситуацій і їхніх наслідків та заходи для підвищення стійкості роботи фірми;
- методи планування та організації дії підприємства в разі виникнення проблемних ситуацій;
- психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті;
- ситуаційні моделі лідерства.

вміти:

- адаптувати всі види менеджменту - стратегічного і оперативного, постачальницького і збутового, управління персоналом до розв'язання конкретної проблемної ситуації;
- виконувати необхідні розрахунки за допомогою основних принципів та правил менеджменту з метою уникнення кризових ситуацій;
- аналізувати інформацію, оцінювати повноту та можливості її використання;
- використовувати набуті знання в практичній економічній та управлінській діяльності;
- генерувати нові ідеї й нестандартні підходи до їх реалізації (креативність)
- мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером в умовах невизначеності.

Мета практичних занять студентів - сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни «Ситуаційний менеджмент» та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання практичних занять студентів - засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт з курсу дисципліни «Ситуаційний менеджмент». Зміст практичних занять студента, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань з дисципліни «Ситуаційний менеджмент» визначається силлабусом дисципліни.

При оцінюванні практичних занять студента враховуються: якість виконання завдань, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Основні риси, проблематика та зміст курсу «Ситуаційний менеджмент»

Мета заняття: закріпити теоретичні знання з концептуальних засад ситуаційного менеджменту; забезпечити активну участь студентів в обговоренні сучасних концепцій ситуаційного менеджменту та тенденцій розвитку організацій.

Питання для обговорення:

1. Актуальність, мета, завдання, структура, об'єкт і предмет вивчення, міждисциплінарні зв'язки курсу ситуаційний менеджмент.
2. Поняття ситуаційного менеджменту та антикризового управління.
3. Роль і значення ситуаційного менеджменту в ринкових умовах господарювання.
4. Сучасні концепції ситуаційного менеджменту.
5. Характерні особливості ситуаційного менеджменту.
6. Сучасні тенденції розвитку організації: керовані та некеровані процеси.

Завдання 1.1

Заповнити таблицю 1.1 та зробити обґрунтовані висновки.

Таблиця 1.1

Характеристика зовнішнього середовища підприємств XXI століття: можливості та загрози

№	Можливості	№	Загрози
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
...		...	

Завдання 1.2

Зробити порівняльний аналіз визначень термінів «ситуаційне управління», «ситуаційний менеджмент», «антикризове управління», «ситуаційне управління».

Завдання 1.3

Виконати порівняльну характеристику ситуаційного менеджменту та антикризового управління.

Завдання 1.4

Компанія Kodak Norge, представник американської ТНК в Норвегії, пропонує товари і послуги під маркою Kodak: різні види фотоплівки, фотоустаткування, послуги з прояву плівки і друкування фотографій.

На ринку фотопродукції фірма займає частку 50%, хоча в 60-х роках вона володіла 90% ринку. Головні конкуренти, що потіснили компанію, — шведські фірми, на частку яких доводиться 30% ринку послуг, що надаються фотоательє. Проте найсильніший конкурент сьогодні — це компанія Fujі, на частку якої доводиться біля третини ринку фотопродукції. Керівництво Kodak Norge вважає, що причиною втрати колишніх позицій на ринку була недостатньо швидка реакція на потреби покупців, що змінилися. Як Fujі, так і Kodak Norge поступаються ринкові позиції компанії Agfa у сфері фототоварів для професіоналів.

Що стосується цінової конкуренції, тут виграють місцеві невеликі фірми, які, користуючись тим, що ціни на норвезькому ринку на 15-20% вищі, ніж в інших європейських країнах, надають покупцям різні види знижок.

За даними маркетингових досліджень, середній покупець фотопродукції — це фотолюбитель, що купує цей товар в невеликих магазинчиках при заправних станціях, в

готельних магазинах і під час відвідин різних центрів розваг. Покупки робляться імпульсно, для задоволення тільки що виниклого бажання. Керівний склад Kodak Norge вважає, що покупець не особливо цікавить марка виробу, що купується. Купується та фотопродукція, яку можна легше і найшвидше купити. Тому Kodak Norge прагне одержати якомога більше місця для викладення в магазинах.

Маркетологи підрозділяють покупців фототоварів на роздрібних і оптових, а також дистриб'юторів.

Спостереження за тим, що придбаває окремий покупець, дає можливість виділити фотолюбителів, фотографів-напівпрофесіоналів і професіоналів.

Крім того, необхідна велика увага приділяти задоволенню попиту дистриб'юторів, прямому постачанню дилерів, зайнятих реалізацією спеціалізованої фотопродукції, а також постачанню дистриб'юторів через посередників. В цьому відношенні позиції компанії Kodak сильніші, ніж у Fujі, яка збуває свій товар тільки через дилерів, що реалізують спеціалізовану фотопродукцію.

Маркетологи і менеджери Kodak Norge для збору інформації про ринок використовують як внутрішні, так і зовнішні джерела.

Основний акцент в аналізі зовнішньої інформації робиться на виявлення власників фотоустаткування, спосіб життя і спосіб дозвілля потенційних споживачів, а не на те, які вимоги пред'являються індивідуальними покупцями до продукції.

Всі компанії, що працюють на ринку фототоварів, переконані, що окрім традиційних ринкових досліджень, необхідно знайти спосіб повнішого виявлення потреб покупців і їх відношення до торгівлі даним товаром. Важливо знати, яким чином покупець вибирає фотопродукцію і які чинники впливають на його вибір, яка роль фотографії в житті покупця, що означає покупка для споживача і які його вимоги до обслуговування. Необхідні дослідження конкурентів, щоб використовувати їх переваги. Тільки тоді підвищиться ефективність маркетингових програм.

Менеджери вважають, що для ефективного планування маркетингових досліджень слід виявити пріоритетні напрями, вибрати відповідні методи збору інформації, намітити шляхи практичного використання результатів аналізу.

Питання і завдання:

1. Які об'єкти, методи і план маркетингових досліджень ви можете запропонувати компанії?
2. Які критерії сегментації і спосіб вибору цільового сегменту доцільно використовувати компанії?
3. Які канали збуту є основними на даному ринку і яким чином компанія може робити на них вплив?
4. Які конкурентні переваги Kodak Norge і як їх можна застосувати для позиціонування її пропозиції?

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Виберіть групи проблем, що становлять проблематику ситуаційного управління:
 - діагностика ситуацій;
 - методологічні проблеми;
 - проблеми прогнозування ситуацій та варіантів поведінки системи в цих ситуаціях;
 - селекція персоналу та конфліктологія.
2. Визначте об'єкт курсу «Ситуаційний менеджмент»:
 - соціально-економічні системи;
 - соціальні системи;
 - економічні системи;
 - жодна з відповідей не є правильною.
3. Дайте визначення терміну «ситуаційний менеджмент»:
 - це самостійна галузь науки та професійної діяльності, що спрямована на формування й

забезпечення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів у відповідності до ситуації, що склалася на визначений період часу;

- це спроба розглянути ситуаційний менеджмент в комплексі проблем пов'язаних із державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною;

- це галузь професійної діяльності, що спрямована на забезпечення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей у відповідності до ситуації, що склалася на визначений період часу;

- жодна з відповідей не є правильною.

4. Можливість ситуаційного менеджменту визначається:

- людським фактором;

- циклічним розвитком соціально — економічних систем, що дає можливість передбачити кризові ситуації й заздалегідь готуватись до них;

- цілями розвитку;

- всі відповіді правильні.

5. Необхідність ситуаційного управління визначається:

- цілями розвитку;

- людським фактором;

- циклічним розвитком соціально — економічних систем;

- всі відповіді правильні.

6. Головною метою ситуаційного менеджменту є:

- дослідження методологічного інструментарію для ефективного його застосування при управлінні соціально — економічними системами відповідно до ситуації;

- вивчення основних функцій управління для ефективного його застосування при управлінні підприємствами відповідно до ситуації;

- ефективне застосування навичок при управлінні підприємствами відповідно до ситуації;

- жодна з відповідей не є правильною.

7. Ситуаційне управління — це

- управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку;

- альтернативність досягнення однієї мети під час прийняття та реалізації управлінського рішення і врахування непередбачених обставин;

- антикризове управління;

- всі відповіді правильні.

8. Адаптивний менеджмент-це

- антикризове управління організації;

- управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, а також її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку;

- це альтернативність досягнення однієї мети під час прийняття та реалізації управлінського рішення і врахування непередбачених обставин;

- всі відповіді правильні.

9. Ситуаційний підхід намагається:

- пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації більш ефективно;

- концентруватися на ситуаційних розходженнях між організаціями й усередині самих організацій;

- визначити найважливіші зміни та їх вплив на ефективність організації;

- всі відповіді правильні.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Ситуації кризи в соціально-економічному розвитку. Тенденції виникнення і можливості розв'язання проблемних економічних ситуацій

Мета заняття: ознайомитись з класифікацією кризових ситуацій та сучасними тенденціями розвитку організацій; проаналізувати причини економічних циклів і криз та особливості кризових явищ у плановій економіці.

Питання для обговорення:

1. Сутність кризових явищ у розвитку організації.
2. Класифікація кризових ситуацій.
3. Поняття ефективності ситуаційного менеджменту. Фактори й критерії ефективності ситуаційного менеджменту.
4. Сучасні тенденції розвитку організації: керовані та некеровані процеси.
5. Поняття мистецтва управління підприємством.
6. Сутність, закономірність та види економічних криз. Причини економічних циклів і криз. Фази циклу.
7. Характерні особливості макро- та мікрокриз.
8. Особливості кризових явищ у плановій економіці.
9. Світові фінансово-економічні кризи.

Завдання 2.1

Наведіть приклади керованих та некерованих процесів у діяльності сучасних організацій.

Завдання 2.2

Оцініть ефективність ситуаційного менеджменту з позиції якісних та кількісних критеріїв будь — якого реального підприємства.

Завдання 2.3

Деталізуйте корпоративність як фактор ефективності ситуаційного менеджменту з позиції різних світових культур.

Завдання 2.4

«МИ — ВЕЛИКА КОМПАНІЯ У СТАДІЇ ФОРМУВАННЯ»

Одна із найвідоміших комп'ютерних фірм США — «Compaq Computer» вже на ранніх етапах свого існування висуває лозунг: «Ми не дрібна фірма з великими планами, а велика компанія у стадії формування».

Втілюючи в свої комп'ютери нову елементну базу, американська фірма всього за сім років збільшила свій оборот зі 111 млн. до 3 млрд. дол. (майже в 30 разів) і перетворилася в крупний концерн із заводами в США, Шотландії та Сінгапурі.

Питання до ситуації:

1. Про який тип фірми йде мова?
2. Які етапи у своєму розвитку пройшла фірма (ті, що видно з ситуації)?
3. Що допомогло фірмі стати успішною компанією за такий короткий час?
4. Які фактори ситуаційного менеджменту найбільше сприяли цьому?

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Ефективність ситуаційного менеджменту характеризується:
 - ступенем досягнення цілей;
 - позитивним використанням ситуації в порівнянні з витраченими на це ресурсами;
 - ступенем керованості процесів;
 - всі відповіді правильні.
2. Визначте фактори, що обумовлюють ефективність ситуаційного менеджменту:
 - професіоналізм та спеціальне навчання;
 - мистецтво управління, дане природою та набуте в процесі підготовки;
 - методологія розробки ризикових рішень та науковий аналіз обставин;
 - корпоративність; лідерство; людський фактор; система моніторингу; оперативність та гнучкість; стратегія і якість програм;
3. Керовані процеси — це:
 - процеси, що не підлягають керуванню по тим або іншим причинам;
 - це процеси, що проходять за власними законами;
 - процеси, які при свідомому впливі на них підлеглого, підлягають визначеному напрямку;
 - всі відповіді правильні.
4. Некеровані процеси — це:
 - процеси, що не підлягають керуванню по тим або іншим причинам;
 - це процеси, що проходять за власними законами;
 - процеси, які при свідомому впливі на них підлеглого, підлягають визначеному напрямку;
 - всі відповіді правильні.
5. Система погано керована:
 - якщо досягає наміченої цілі неточно і виходить за встановлені обмеження по ресурсам;
 - якщо досягає наміченої цілі точно і не виходить за встановлені обмеження по ресурсам;
 - якщо досягає наміченої цілі неточно і не виходить за встановлені обмеження по ресурсам;
 - жодна з відповідей не є правильною.
6. Ступінь керованості визначається:
 - співвідношенням керованих і некерованих процесів;
 - співвідношенням керованих і загальних процесів;
 - співвідношенням некерованих і загальних процесів;
 - жодна з відповідей не є правильною.
7. Якщо в системі домінують некеровані процеси, може виникнути ситуація кризи. Причинами цього можуть бути:
 - прагнення управляти некерованими процесами;
 - відсутність механізмів управління;
 - відсутність належного рівень управління тими процесами, які потребують і прагнуть до цього;
 - всі відповіді правильні.
8. За змістом виділяють ситуації:
 - суспільні;
 - природні;
 - екологічні;
 - всі відповіді правильні.
9. За масштабами розповсюдження та проблематикою розмежовують ситуації:
 - загальні;
 - локальні;
 - об'єктивні і суб'єктивні;
 - зовнішні і внутрішні.
10. За передбаченістю виділяють ситуації:
 - передбачені;
 - непередбачені;
 - випадкові й закономірні;
 - природні і неприродні.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Диверсифікація ситуаційного менеджменту: типологія та вибір альтернатив. Механізми менеджменту

Мета заняття: ознайомитись з статикою та динамікою менеджменту, механізмами менеджменту, методами управління, типологією управління, тенденціями циклічного розвитку організації, функціонуванням та розвитком, етапами життєвого циклу організації, моделлю життєздатності підприємства, механізмом розгортання кризи на підприємстві.

Питання для обговорення:

1. Тенденції циклічного розвитку організації.
2. Фактори виникнення кризових явищ та загрози ситуації банкрутства підприємства.
3. Поняття динаміки і статичності менеджменту.
4. Ситуація як один із етапів процесу управління та стрижень ситуаційного менеджменту.
5. Диверсифікація як сукупність різноманітності форм управління, підходів, об'єктів та функцій управління.
6. Принципи формування механізму управління. Методи та засоби управління.
7. Поняття механізму антикризового управління підприємством та принципи його формування.
8. Модель життєздатності організації. П'ять станів життєздатності підприємства.
9. Фази розвитку ситуації кризи на підприємстві: прихована криза, криза платоспроможності, криза розрахунку.
10. Поняття та принципи формування системи антикризового управління. Сутність і принципи організації процесу та системи антикризового управління. Суб'єкти антикризового управління.

Завдання 3.1

Назвіть ситуаційні фактори впливу на господарську систему.

Завдання 3.2

Назвіть види фірм віолентів, дайте їх характеристику.

Завдання 3.3

Відстежте етапи розгортання кризи на прикладі конкретного підприємства.

Завдання 3.4

«ЯКИЙ ТИП УПРАВЛІННЯ ОБРАТИ ПП «ТНК-УКРАЇНА»?»

Підприємство з іноземними інвестиціями ТНК-Україна за мету обрало перехід від кількісного насичення ринку нафтопереробної продукції до поліпшення її якісної характеристики. Це обумовлено тим, що дефіциту пального в країні немає, тому й починається боротьба за його якість.

Крім того, «ТНК-Україна» планує посилити позиції на ринку за рахунок придбання нових активів, а також продовжити модернізацію Лисичанського НПЗ. Передбачається ввести нову установку потужністю 1,2 млн т/рік, що дозволить збільшити обсяги нафтопродуктів з сирової нафти на 5%. Модернізація дозволить збільшити глибину переробки нафти до 85%, а також вихід світлих нафтопродуктів, зокрема, дизельного пального за рахунок зниження виробництва мазуту.

Продовжується спорудження бітумної установки потужністю 400 тис. т /рік, де будуть виробляти дорожні та будівельні бітуми, а також матеріали для покрівель та гідроізоляції.

Разом з цим у поточному році «ТНК-Україна» має запустити надзвичайно важливу програму контролю якості палива на джоберних АЗС. Планується придбати декілька пересувних експрес-лабораторій, створити стаціонарну лабораторію на базі ВАТ «Лисичанський нафтопродукт» і здійснювати перевірку станцій не менше одного разу на місяць. До порушників будуть застосовувати жорсткі заходи — від штрафних санкцій до виключення з торгової мережі.

Отже, всі заходи, що плануються «ТНК-Україна» допоможуть втриматися на сучасному ринку нафтопереробної продукції. Але який же тип управління слід обрати?

Питання до ситуації:

1. Який же тип управління обрати ПП «ТНК-Україна» за етапами організації процесу управління?
2. Назвіть етап життєвого циклу на якому перебуває організація.
3. Визначте фактори ефективності ситуаційного менеджменту, які планує використати ПП ТНК «Україна»

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Ситуація це:
 - практичне розв'язання проблеми;
 - головне протиріччя цілі і ситуації;
 - стан управлінської системи, що оцінюється відносно цілі;
 - це ідеальний варіант бажаного, можливого та необхідного стану управлінської системи.
2. Визначте можливі варіанти типологічного аналізу:
 - дуалістичний підхід (стратегічний і тактичний менеджмент, формальне і неформальне управління, традиційне й інноваційне тощо), але він обмежений.
 - підхід, що характеризує багатокритеріальну диференціацію різновидів управління;
 - стандартний підхід;
 - типовий підхід.
3. Етапи процесу управління характеризують наступні процесуальні функції:
 - цілепокладання;
 - визначення ситуації;
 - характеристика проблеми;
 - реалізація управлінського рішення.
4. Проблема в процесі управління це:
 - практичне розв'язання проблеми;
 - головне протиріччя цілі і ситуації, вирішення якого визначає певну зміну ситуації в направленні поставленої цілі;
 - стан управлінської системи, що оцінюється відносно цілі;
 - це ідеальний варіант бажаного, можливого та необхідного стану управлінської системи.
5. Виберіть правильне визначення терміну «типологія»:
 - упорядкована різноманітність управління;
 - можливі типи управління, які дозволяють зрозуміти від чого залежить успіх, характеризує різноманітні умови, в яких здійснюється управління;
 - вибір варіанту управління, за визначеними правилами типологічного аналізу.
 - жодна з відповідей не є правильною.
6. До групи загальнонаукових методів відносяться:
 - моделювання;
 - експериментування;
 - економіко-математичні методи;
 - методи аналізу та синтезу.
7. До групи методів прийняття управлінських рішень слід віднести:

- методи постановки проблеми;
 - методи розв'язання проблеми;
 - методи вибору рішення;
 - методи організації виконання прийнятого
8. Організаційно — адміністративні методи — це
- методи, які ґрунтуються на волі і авторитеті керівника та безпосередньо впливають на об'єкт управління;
 - методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їх членів;
 - вивчають і використовують закони психологічної діяльності людей для оптимізації соціальних явищ і процесів в інтересах суспільства та особистості;
 - жодна з відповідей не є правильною
9. Тенденція функціонування підприємства це —
- методи за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їх членів;
 - набуття нової якості, яка зміцнює життєдіяльність в умовах зростаючого динамізму зовнішнього середовища;
 - підтримання життєдіяльності, збереження функцій, які обумовлюють її цілісність, якісну визначеність та основні характеристики;
 - всі відповіді правильні.
10. Тенденція розвитку соціально-економічної системи характеризується:
- обов'язковою наявністю предметів, засобів праці та людини, яка здійснює трудову діяльність;
 - зміною у предметах, засобах праці та людині;
 - збереженням функцій, які обумовлюють її цілісність, якісну визначеність та основні характеристики;
 - жодна з відповідей не є правильною.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Діагностика в ситуаційному менеджменті

Мета заняття: ознайомитись з поняттями та методами діагностики в ситуаційному менеджменті, етапами процесу діагностики ситуацій, соціально-психологічними аспектами діагностики ситуацій, симптомами, причинами та наслідками виникнення ситуації банкрутства підприємства, видами криз на підприємстві, видами ситуацій банкрутства підприємства.

Питання для обговорення:

1. Поняття, сутність та зміст діагностики в ситуаційному менеджменті. Основні завдання та напрями діагностики. Основні параметри діагностики ситуації.
2. Етапи процесу діагностики ситуації. Методи діагностики ситуації.
3. Значення інформації в діагностиці ситуації.
4. Соціально-психологічні аспекти діагностики ситуацій.
5. Помилки, що виникають при визначенні ситуації та виборі керівником лінії його поведінки.
6. Методики діагностики персоналу на чесність та лояльність.
7. Модель менеджера, який здійснює ситуаційне управління: професійні навички.
8. Прогнозування ймовірності (можливого) банкрутства підприємства. Симптоми, причини та наслідки виникнення ситуації банкрутства підприємства. Види ситуацій банкрутства підприємства. Підходи до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

9. Аналіз стану показників ділової та економічної активності залежно від етапу життєвого циклу підприємства.

10. Методичні положення щодо оцінювання фінансового стану підприємств і встановлення незадовільної структури балансу.

Завдання 4.1

Складіть матрицю залежності показників оцінки фінансового стану від етапів життєвого циклу організації.

Завдання 4.2

На якому етапі життєвого циклу підприємства застосовую показники платоспроможності під час прогнозування можливого банкрутства підприємства?

Завдання 4.3

Назвіть основні підходи до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

Завдання 4.4

«Апекс», як і багато невеликих приватних фірм, відображає індивідуальність власника і його прагнення удосконалити свою майстерність в управлінні справами компанії. «Апекс» — компанія, прагнуча у всьому бути на передових рубежах, використовувати сучасні методи і засоби управління.

«Апекс» — це завод по виробництву особливого електродроту, працюючий на різних ринках. Даний сектор промисловості складається з 30 конкуруючих компаній з сукупним річним оборотом 600 млн. дол. На частку перших чотирьох компаній доводиться 70% річного обороту. Середній реальний темп зростання продажів 2%, а в умовах збільшення інфляції — більше 5%.

«Апекс» пропонує готову конкурентоздатну продукцію до реалізації на різних ринкових сегментах.

Організаційна структура управління фірмою наступна:



Після повернення з відпустки президент фірми Біл Сміт зібрав виконавський комітет.

— Я не думаю, що ми можемо гордитися підсумками другого кварталу. Ми сьогодні зібралися, щоб вирішити, що нам слід зробити для розширення нашої діяльності. Якщо ми не хочемо, щоб нас поглинули конкуренти, ми повинні вирости.

— Я думаю, — сказав Джо Томпсон, — що мої продавці виконали хорошу роботу.

— Добре, якби Ви їх попросили зібрати всі рахунки за останні 90 днів, тоді справа не виглядала б так погано, — заперечив Тому Роджерс.

— І ще, Джо. Ваші дистриб'ютори із Західного побережжя починають діяти як покупці замість того, щоб бути службовцями. Я можу сказати прямо, що якби Боб Івін не організував магазин при заводі, справа могла йти все гірше і гірше.

— Почекайте, Тому, — перервав Біл. — Я знаю, що Ви з Джо заслуговуєте бути вислуханими, але мені набридло постійно повертатися до одних і тих же проблем. Нам необхідно направити наші думки в одне русло. Мені представляється доцільним розробити

декілька напрямів розвитку, по яких ми можемо йти, якщо наша компанія хоче досягти успіху в бізнесі.

— Якщо Ви знову збираєтеся відкрити дискусію про планування, то краще нам зупинитися на чому-небудь конкретному, — роздратовано відповів Джо. У мене немає часу ганятися за моїми продавцями, шукати ложку для їжі нашим дистриб'юторам, забезпечити активний продаж власними силами і при цьому планувати все це.

— Остигни, Джо, — сказав Біл, встаючи. — Я знаю, тобі важко, але якщо ти зрозумієш це зараз, можливо, тоді зможеш організувати продажі на вищому рівні.

— Добре, — сказав Тому. — Тільки минулого тижня Івін знову скаржився, що не може планувати виробництво, не маючи прогнозу продажів.

— У нього є прогноз, — скрикнув Джо. — Я йому говорив, що ми можемо розпродати завод. Що він ще хоче?

— Стей, — сказав Біл. — Так ми нічого не досягнемо. Давайте продовжимо цю бесіду за обідом.

За обідом Томпсон сказав:

— Біл, Тому і я говорили про твої витрати. Ми пропонуємо реально поглянути на ситуацію. Ми склали список того, в чому наші сильні і слабкі сторони.

Тому продовжив розмову:

— У нас достатньо хороше положення з кредитами, проте 75% наших рахунків ще не сплачені, що шкодить руху готівки. Якщо ситуація не зміниться, наше фінансове накопичення буде нестабільним. Торгова знижка, що надається «Мечинг Імперіал», явно завищена. Необхідно понизити її з 20 до 10—15%. Наш валовий прибуток до сплати податків складає 4%, хоча середня по галузі — 8%. Рентабельність власного капіталу — 7,7%, а наша заборгованість перевищує власний капітал в 1,5 рази. Якщо ми краще не працюватимемо, нас чекають великі неприємності.

Комерційний директор Джо Томпсон привів ряд цікавих цифр:

— Наш об'єм продажів за останні 12 місяців склав 17,5 млн. дол. Географія продажів наступна: 50% об'єму продажів — в радіусі 100 миль від заводу; 20% — район Середнього Заходу; 10% — Північ; 20% — великий розкид по регіонах, причому 12% засобів з цього об'єму постуило від наших дистриб'юторів із Західного побережжя.

Якщо розглядати номенклатуру нашої продукції, то 25% надходжень доводиться на дріт великого діаметру, 59% — на дріт середнього діаметру і лише 16% — на тонкий дріт. Правда, дохід від продажів вагової одиниці тонкого дроту в чотири рази вище, ніж від решти видів продукції. Наші дистриб'ютори, по їх звітах, продають 60% тонкого дроту. 50% наших постійних клієнтів дають нам 80% всіх надходжень. Рахунки, які Ви контролюєте особисто, Біл, складають 40% нашого об'єму продажів.

— Джо, мені дійсно дуже приємно, що Ви з Томом з таким ентузіазмом узялися за справу. Ці показники нам необхідні при розробці будь-якого виду плану. Наша фірма орієнтується на вимогливих клієнтів. Ми йдемо на задоволення майже всіх вимог. Наприклад, Івін закрити виробництво N2 минулого тижня, перемкнувшись на виконання завдання для фірми «Дігс» в Дес Майнесе. Іноді мене долають сумніви, а чи той це шлях, але ми йдемо назустріч клієнтам. У нас кращий час доставки продукції в галузі. Наш середній показник — п'ять тижнів, а у решти підприємств він близький до дев'яти тижнів. Якість нашої готової продукції достатньо добра, навіть наші клієнти рідко сперечаються з нами із цього приводу. У нас працює група кваліфікованих фахівців, і ми достатньо багато зробили, щоб зберегти їх. Ви пам'ятаєте, що, коли наші справи були погані, ми уберегли наше підприємство від масових звільнень.

Я вірю, що наші сусіди, також як і ми, піклуються про екологію. Ми управляємо «чистим» заводом і проявляємо досить активності в загальних справах. Ми маємо відмінне устаткування. Останні придбання ідеально підходять до нашого виробництва. Це високопродуктивні верстати, хоча і найбільш швидкісні, але вони дають нам можливість швидкого переналагодження і забезпечують приголомшливу гнучкість у виробництві.

Поки Квін, на жаль, не може забезпечити зниження браку при виробництві, а це обходиться нам достатньо дорого. Ми вибраковуємо 30% випуску. Вартість повторної переробки браку складає 10% від ціни чистої сировини, що йде на виготовлення продукції. У нас немає ніякого прогнозу, хоча, можливо, він нам і не потрібен. Квін стверджує, що він не має нагоди ефективно планувати виробництво. У нас не більше ніж на 1,5 млн. дол. запасів готової продукції і сировини, а це нікчемно мало.

Об'єм продажів 140 млн. дол. і нам потрібно більше наслідувати їх приклад в політиці ціноутворення і ведення справ. Врешті-решт у нас невелика хороша компанія і нашим орієнтиром повинне бути збільшення об'єму продажів і через капіталізацію прибули — розширення виробництва.

— Але що ж з нами буде, Біл, скажімо, років через п'ять? — запитав Джо.

— Це може прозвучати як ухвалення бажаного за дійсне, але я хотів би передбачати річний оборот 30 млн. дол. з прибутком до сплати податків в 20%. Я не перевіряв обчислення, але хотів би бачити рентабельність власного капіталу на рівні 25%, а рентабельність активів — 10%.

На цьому дискусія закінчилася.

Додаткова інформація: характеристика галузі.

Продажі: загальний об'єм продажів у вартісному виразі — 600 млн. долл.; загальний об'єм продажів в натуральному виразі — 470 млн. фунтів; середня ціна 1 фунта продукції — 1,27 дол.

Продукція: широкий асортимент продукції з невеликою, але визначеною відмінністю в розмірі, можна розділити на три класи:

Дріт	Об'єм продажів в, млн. дол.	Частка в загальному об'ємі продажів, %	Об'єм продажів в, млн. фунтів	Частка в загальному об'ємі продажів в натуральному виразі, %	Приріст за 5 років, %	Середня ціна 1 фунта, дол.
Крупна	340	56,7	340	72,3	1	1,00
Середня	170	28,3	110	23,4	5	1,55
Тонка	90	15,0	20	4,3	13	4,50
Загальний підсумок	600	100	470	100	19	-

Ринок: продукція — компоненти для підборки і збірки широкої номенклатури товарів, використовуваних в наступних областях:

- автомобільне виробництво;
- деталі для сільськогосподарських машин;
- конвейєри;
- механічні верстати;
- електронно-комп'ютерне устаткування;
- устаткування для холодильних установок;
- електронно-вимірювальне устаткування;
- трансформатори;
- перемикачі;
- промислові контролери;
- мотори і генератори;
- насоси і компресори;
- багато що інше...

Склад галузі промисловості: у галузі 30 компаній. П'ять років тому їх було 43. На перші чотири компанії доводиться 70% загального об'єму продажів:

Перші чотири компанії		Частка на ринку, %	Об'єм, млн. дол.
«Імпер»		23	138
«Бест»		20	120
«Байт»		17	102
«А енд До»		10	60
			420

Розподіл: продукція реалізується як безпосередньо для підборки, так і виробникам оригінального виробничого устаткування. Продажі здійснюються безпосередньо виробниками через свою збутову мережу і дистриб'юторів.

«Імпер» має 172 продавці і 20 дистриб'юторів, «Бест» — 192 продавці, але дистриб'юторів у фірми немає, «Байт» — 165 і 25 відповідно і «А енд До» — 125 і 5.

Фінансові показники компанії «Апекс» (у млн. дол.)

Чисті продажі	17,5	Спільний рахунок доходів:	Чисті продажі	17,5
Валовий прибуток	2,1		Змінні витрати виробництва	14,7
Рентабельність продажів	12%		Валовий дохід	2,8
Собівартість товарів:			<u>Валовий дохід</u>	16%
матеріали	9,1		Чисті продажі	
прямі витрати на робочу силу	5,6		Постійні витрати	2,1
накладні витрати	0,7		Загальні капітальні вкладення:	
Підсумок	15,4		Основний капітал	17,50
Енергоносії	1,4		Матеріальні запаси	1,50
Прибуток до сплати податків	0,7 (у % - 4,0)		Рахунки дебіторів	4,25
			Підсумок	23,25

Частка на ринку компанії «Апекс» — 2,9% від загальних продажів. Вона має 14 прямих продавців і реалізує свою продукцію через чотирьох дистриб'юторів Західного побережжя.

З 700 прямих покупців продукції компанії перші 25 ділять 50% всіх надходжень.

25 прямих покупців і 4 дистриб'ютори фірми забезпечують 60% продажів. Перші 50 рахунків, включаючи дистриб'юторів, дають 80% загального доходу фірми.

Географічний розподіл продажів (%):

Усередині зони та навколо заводу	50
Середній Запад.....	20
Сівер.....	10
Західне узбережжя.....	10
Решта.....	10

«Апекс» виробляє декілька сотень видів продукції, які конкурентоздатні на національному ринку. Вся продукція може бути класифікована таким чином:

Тип продукції	Об'єм виробництва, тис. дол.	% від загального об'єму виробництва	Об'єм виробництва, тис. фунтів	% від загального об'єму виробництва	Приріст за п'ять років, %	Середня ціна 1 фунта, дол.
Дріт великого діаметру	4375	25	4935	40,3	1	0,887
Дріт середнього	10325	59	6685	54,6	1	1,55

діаметру						
Тонкий дріт	2800	16	630	5,1	16	4,44
Разом	17500	100	12250	100	1,7	1,43

Хоча темпи зростання «Апекс» не такі високі, як в цілому по галузі, але прибутки фірми до сплати податків зросли з 1 до 4% за 5 років.

Виробництво: компанія працює вельми продуктивно по основних типових розмірах продукції, що випускається. Найбільше завантаження дає продукція великого діаметру. Якщо за базу прийняти 100%, то завантаження устаткування наступне: крупна — 100%, середня — 90%, тонка — 80%.

Питання і завдання:

1. Дайте короткі психологічні портрети членів виконавського комітету фірми «Апекс».
2. Висловіть цілі фірми на найближчі п'ять років.
3. Розробіть план задач для фірми «Апекс» з прив'язкою до виконавців.
4. Розробіть програму генеральної бізнес-стратегії.
5. Розробіть на перший рік план діяльності, включаючи виклад задач, мети, стратегії, тактику для кожної стратегії.
6. Підготуйте ескіз і план дій фірми при настанні непередбачених обставин.

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Управлінська діагностика — це
 - дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства і підвищення ефективності системи менеджменту;
 - діагностика, орієнтована на оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства з метою обґрунтування поточних управлінських рішень;
 - оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства;
 - всі відповіді правильні.
2. Назвіть етапи процесу діагностики:
 - якісної ідентифікації (встановлення належності об'єкту до певного класу, групи об'єктів);
 - кількісної ідентифікації (виявлення відмінностей об'єкту, що діагностується, від об'єктів свого класу);
 - інтегральної ідентифікації;
 - всі відповіді правильні
3. Назвіть вимоги до процесу діагностики:
 - автентичність дослідження;
 - об'єктивність;
 - точність;
 - прагматичність.
4. Виберіть методи здійснення діагностичних досліджень:
 - аналітичні
 - експертні
 - лінійного програмування
 - динамічного програмування
5. Діагноз це -
 - конкретний висновок про стан об'єкту дослідження на певний період;
 - це дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства і підвищення ефективності системи менеджменту;
 - це оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних і слабких сигналів;

- жодна з відповідей не є правильною

6. Бізнес-діагностика — це

- ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) та перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє;

- це діагностика, орієнтована на оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства з метою обґрунтування поточних управлінських рішень;

- оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних і слабких сигналів;

- всі відповіді правильні

7. Виділіть можливі стадії банкрутства підприємства.

- Прихована стадія, при якій відбувається приховане (особливо, якщо налагоджений спеціальний управлінський облік) зниження ціни підприємства (V);

- фінансова нестійкість, тобто виникнення труднощів з готівкою й обов'язковими платежами;

- банкрутство, тобто підприємство не може вчасно оплачувати свої борги;

- жодна з відповідей не є правильною.

8. Причина — це

- це первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій. Оцінка проблемних ситуацій, їхньої глибини і небезпеки впливає не тільки із симптомів, а й із причин і реальних факторів.

- те, через що виникла проблема, тобто події чи явища, внаслідок яких з'являються фактори кризи;

- подія, зафіксований стан чи тенденцію, що свідчить про настання кризи;

- ретроспективне, оперативне, перспективне комплексне дослідження господарської діяльності, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.

9. Симптом — це

- подія, зафіксований стан чи тенденцію, що свідчить про настання кризи;

- те, до чого може призвести проблема;

- ретроспективне, оперативне, перспективне комплексне дослідження господарської діяльності, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.

- первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій. Оцінка проблемних ситуацій, їхньої глибини і небезпеки впливає не тільки із симптомів, а й із причин та реальних факторів.

10. На якому етапі розвитку підприємства застосовуються показники ліквідності:

- на патієнтному;

- на віолентному;

- на комутантному;

- на експлерентному та леталентному етапі розвитку підприємства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Державне регулювання кризових ситуацій

Мета заняття: ознайомитись з видами державного регулювання кризових ситуацій, механізмом державної влади, кризою системи управління, інститутом банкрутства, індикаторами ефективності системи банкрутства, органами державного регулювання антикризових процесів.

Питання для обговорення:

1. Роль, місце і функції держави в регулюванні кризових ситуацій. Аналітична основа державного регулювання кризових ситуацій.

2. Види державного регулювання кризових ситуацій. Механізм державної влади та кризи

системи управління.

3. Критерії створення та ознаки ефективності системи державного макроекономічного регулювання.

4. Мета та сфери державного регулювання економіки.

5. Принципи та методи державного регулювання економіки.

6. Причини і наслідки кризи державного управління. Системна криза державного управління.

7. Шляхи та способи подолання негативних ситуацій державного управління.

8. Основні цілі та завдання інституту банкрутства.

9. Реформування системи банкрутства в Україні. Процедури банкрутства. Індикатори ефективності системи банкрутства.

10. Органи державного регулювання антикризових процесів.

Завдання 5.1

Заповнити таблицю 5.1 «Види державного регулювання кризових ситуацій»

Таблиця 5.1

Види державного регулювання кризових ситуацій

Види державного регулювання кризових ситуацій	Зміст

Завдання 5.2

Відповідно до алгоритму розгортання кризи на макrorівні та ознак кризової ситуації визначте етапи кризового стану та кризових явищ в історії економічного розвитку України з моменту її становлення як незалежної держави.

Завдання 5.3

Згідно з індикаторами ефективності системи банкрутства в Україні оцініть результативність її функціонування на сучасному етапі розвитку.

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Назвіть види державного регулювання кризових ситуацій:

- Нормативно-законодавча діяльність;
- Фінансове регулювання;
- Управління виробництвом;
- Перерозподіл доходу.

2. До якого виду державного регулювання кризових ситуацій належать заходи боротьби з бідністю:

- нормативно-законодавча діяльність;
- фінансове регулювання;
- виробництво;
- перерозподіл доходу.

3. До реалізації якої функції державного регулювання кризових ситуацій належить створення організаційних форм, інноваційного бізнесу:

- своєчасне виявлення паростків нового та заохочення розвитку інституціональних форм, адекватних часу;
- функція державного і суспільного контролю за владою;
- формування механізмів, що забезпечують розв'язання соціальних протиріч, підтримку економічної безпеки, політичну стабільність, і орієнтація на правовий захист особистості;

- створення правової системи і законодавчої бази та ефективних механізмів виконання цих законів.

4. Циклічна криза — це

- ситуація, коли криза є закономірним явищем у розвитку соціально-економічній системі, що повторюється через певний проміжок часу;

- ситуація, коли економічна і суспільна динаміка входять у протиріччя із способом розвитку;

- ситуація, коли механізми, пов'язані з існуючою системою регуляції не спроможні змінити кон'юнктурні процеси;

- жодна з відповідей не є вірною

5. Криза способу виробництва — це

- ситуація коли економічна і суспільна динаміка входять у протиріччя із способом розвитку;

- ситуація, коли криза є закономірним явищем у розвитку соціально-економічній системі, що повторюється через певний проміжок часу;

- ситуація, коли блокується вся динаміка відтворення економіки, загострення протиріччя в найважливіших інституціональних формах, що визначають режим накопичення.

- всі відповіді правильні

6. Назвіть методи державного регулювання кризових явищ:

- адміністративні;

- економічні;

- соціально-психологічні;

- всі відповіді правильні

7. Адміністративні методи ДРКЯ — це:

- методи, що ґрунтуються на силі державної влади і не пов'язані із залученням додаткових фінансових витрат;

- це видача ліцензій на здійснення певного виду діяльності, дозволів на використання державних об'єктів з комерційною метою;

- це засоби грошово-кредитної та податково-бюджетної політики;

- всі відповіді правильні

8. Економічні методи ДРКЯ -це:

- це засоби грошово-кредитної політики та податково-бюджетної політики;

- це видача ліцензій на здійснення певного виду діяльності, дозволів на використання державних об'єктів з комерційною метою;

- методи, що ґрунтуються на силі державної влади і не пов'язані із залученням додаткових фінансових витрат;

- жодна з відповідей не є правильною

9. Назвіть об'єкти ДРКЯ:

- економічний цикл;

- умови нагромадження капіталу;

- зайнятість та грошовий обіг;

- платіжний баланс та ціни

10. Державне антикризове регулювання — це:

- економічна й соціальна стабільність та зміцнення існуючого ладу всередині країни та за кордоном, адаптація його до умов, що змінюються.

- макроекономічна категорія, що відображає відношення, які виникли при організаційно-економічній і правовій дії держави для захисту підприємств від кризових ситуацій.

- методи, що ґрунтуються на силі державної влади і не пов'язані із залученням додаткових фінансових витрат,

- ситуація, коли блокується вся динаміка відтворення економіки, загострення суперечностей у найважливіших інституціональних формах, що визначають режим накопичення.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Стратегія і тактика в ситуаційному менеджменті

Мета заняття: ознайомитись з стратегією і тактикою в ситуаційному менеджменті, санацією та реструктуризацією підприємства, видами реструктуризації, формами корпоративної реструктуризації, ситуаційною моделлю формування стратегії Джона Томпсона.

Питання для обговорення:

1. Еволюція організації і принципів управління.
2. Сутність стратегії і тактики, їх особлива роль у період переходу до ринкової економіки.
3. Основні підходи до розробки і втілення стратегії розвитку підприємства.
4. Порядок розробки стратегії організації в ситуаційному управлінні. Реалізація обраної стратегії. Контроль за виконанням. Оцінка результатів.
5. Ситуаційна модель формування стратегій Джона Томпсона.
6. Сутність та види санації підприємства.
7. Реорганізація як стратегія ситуаційного менеджменту та її види.
8. Форми корпоративної реструктуризації. Стратегія реструктуризації підприємства як основа його економічного зростання. Особливості реструктуризації підприємств. Організація робіт з реструктуризації підприємства.
9. Загальна характеристика та основні етапи процесу здійснення реструктуризації підприємства. Елементи моделі реструктуризації підприємства. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації.
10. Реалізація проекту реструктуризації: планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску.

Завдання 6.1

Обґрунтуйте необхідність застосування стратегії реструктуризації на прикладі діючого підприємства.

Завдання 6.2

Скільки альтернативних стратегій передбачає ситуаційна матриця формування Джона Томпсона. Назвіть і охарактеризуйте їх.

Завдання 6.3

Розмежуйте категорії «зростання», «змін» та «стійкого зростання». Визначте їх зв'язок із ситуаційною стратегією.

Завдання 6.4

«MC DONALD'S ВПЕРШЕ СТАВ ЗБИТКОВИМ»

Найкрупніша у світі мережа швидкого харчування McDonald's вперше завершила перший квартал 2003 року зі збитком. Основною причиною є масштабна програма реструктуризації бізнесу, в ході якої компанія змушена була закрити сотні закусочних по всьому світу і звільнити тисячі працівників.

В період з квітня по грудень 2002 р. збитки становили 343,8 млн. дол., що еквівалентно середньому зниженню вартості акцій на 27%. Тобто збитки IV кварталу значно перевищили загальний прибуток 2001 року, який становив 271,9 млн. У 2002 році компанія зазнала збитків, пов'язаних з втратою трьох прибуткових ринків в Латинській Америці, а також від закриття закусочних в Японії та США.

При цьому глава McDonald's Джим Кантклопо заявив, що його компанія має намір і в поточному році закрити закусочні в цих країнах.

Мережа, що включає 30 тис. ресторанів по всьому світу, не змогла зупинити істотне падіння темпів зростання продажів на найбільшому з її ринків — у США, де цей показник знизився на 1,3%, а поза межами Штатів — на 1,6%.

На думку аналітиків, основною причиною є конкуренція на американському ринку швидкого харчування, яка останнім часом дуже загострилася: все більшої ваги набирають конкуренти McDonald's — Burger King, Wendy's і Taco Bell.

У закінченому кварталі 2002 року акції McDonald's втратили в ціні майже 14% при загальному зростанні на американському фондовому ринку.

І навіть останні заходи — новий рівень «цінової війни», масові звільнення персоналу та залишення малоприбуткових ринків — не допомогли. Не дивлячись на зниження популярності фаст-фудів, закриваючи ресторани в одних країнах, McDonald's не відмовляється від входження на ринок в інших регіонах. Відповідно до планів компанії в 2003 р. буде відкрито 850 звичайних ресторанів, 350 підприємств зменшеного варіанту в аеропортах та інших подібних місцях, а також 150 ресторанів під іншими брендами, що належать McDonald's.

Питання до ситуації:

1. Дайте визначення ситуаційної стратегії та тактики і наведіть приклад відповідно до запропонованої ситуації.

2. Оцініть, наскільки правильне рішення прийняло керівництво McDonald's. Обґрунтуйте відповідь.

3. Які фактори ситуаційного менеджменту можна відслідкувати в ситуації?

4. Назвіть етап процесу управління в процесах розвитку виробництва, який переживає організація.

5. Назвіть етап життєвого циклу, який переживає компанія.

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Стратегія управління — це...

- сукупність управлінських рішень, що відображають найкращий варіант ходу дій в конкретних умовах функціонування фірми;

- напрямок розвитку фірми відповідно до поставленої мети;

- бачення того, яким підприємство має бути в майбутньому;

- всі відповіді правильні.

2. Ситуаційна стратегія — це...

- стратегія, що розробляється і реалізовується у разі різких змін обставин зовнішнього та внутрішнього середовища;

- підпорядкована місії компанії, погоджена з міжнародним маркетинговим середовищем система цілей і завдань, які формалізовані у вигляді маркетингової програми;

- напрям товарної політики, відповідно до якого підприємство може забезпечувати стабільний об'єм продажу та прибутку;

- жодна з відповідей не є правильною

3. Значення та роль ситуаційної стратегії:

- ситуаційна стратегія дає можливість виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі;

- вибір стратегій веде до чіткої координації зусиль щодо попередження кризової ситуації;

- вибрана стратегія не дає змоги чітко визначити завдання підприємства;

- це засіб досягнення мети.

4. Класифікація стратегічних альтернатив передбачає такі комбінації:

- стратегія зростання, стратегія диверсифікації, стратегія скорочення, комбінована стратегія.

- стратегія зростання, стратегія обмеженого зростання, стратегія скорочення, комбінована стратегія.

- стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, сфокусована стратегія,

комбінована стратегія.

- жодна з відповідей не є правильною

5. Ситуаційна модель розробки стратегії підприємства, що фіксує взаємозв'язок невизначеності ситуації і логіки розробки стратегії – це...

- ситуаційна модель реалізації стратегії М.Портера;
- ситуаційна модель формування стратегії Дж. Томпсона;
- багатофакторна матриця Дженерал Електрик — МакКінсі.
- модель формування ситуаційної стратегії Дж. Томпсона.

6. Стратегія, яка можлива в умовах високого рівня невизначеності і має максимальний ризик реалізації, — це:

- стратегія натхнення;
- стратегія роздумів;
- стратегія компромісів;
- жодна з відповідей не є правильною

7. Стратегія та тактика ситуаційного менеджменту — це

- це напрям розвитку організації відповідно поставленої мети;

- процес планування виходу підприємства з будь-якої кризової ситуації, пов'язаний з усуненням причин, що призвели до неї;

- шляхи та етапи руху в межах цього напрямку, тобто сукупність управлінських рішень;

- сукупність управлінських рішень, що відображають найкращий варіант реалізації стратегії в конкретних умовах функціонування соціально-економічної системи.

8. Санація — це

- система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також задоволення вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів та капіталу, зміною організації й виробничої структури боржника;

- здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, яка не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми;

- процес планування виходу підприємства з будь-якої кризової ситуації, пов'язаний з усуненням причин, що призвели до неї;

- всі відповіді правильні.

9. Реструктуризація підприємства — це

- здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, яка не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми;

- система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство, з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів і капіталу та зміною організації та виробничої структури боржника;

- процес, у результаті якого поєднуються підприємства, не пов'язані між собою ні галузевими, ні технологічними особливостями;

- найкращий варіант реалізації стратегії в конкретних умовах функціонування соціально-економічної системи.

10. Розрізняють такі види злиття підприємств:

- горизонтальне, у процесі якого об'єднуються підприємства однієї галузі;

- вертикальне, яке об'єднує підприємства суміжних галузей (наприклад, виробників і споживачів сировини);

- конгломератне, у процесі якого об'єднуються підприємства, не пов'язані між собою ні галузевими, ні технологічними особливостями;

- всі відповіді правильні

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Технологія ситуаційного менеджменту

Мета заняття: ознайомитись з технологією ситуаційного менеджменту, реінжинірингом господарського розвитку підприємств, бізнес-процесами, умовами та принципами успішного реінжинірингу бізнес процесів, ризик-тейкерством.

Питання для обговорення:

1. Поняття технології ситуаційного управління.
2. Технологічна схема процесу управління в кризовій ситуації.
3. Технологія розробки управлінських рішень у ситуаційному менеджменті.
4. Параметри контролю ситуацій в технології ситуаційного управління.
5. Світові технології навчання ситуаційному менеджменту: зарубіжний досвід.
6. Реінжиніринг господарського розвитку підприємств.
7. Сутність та характеристика бізнес-процесів.
8. Зміст та особливості реінжинірингу бізнес-процесів. Основні принципи та етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Умови успішного реінжинірингу бізнес-процесів.

Завдання 7.1

Заповнити таблицю 7.1 «Порівняльна характеристики основних інструментів технології ситуаційного менеджменту».

Таблицю 7.1

Порівняльна характеристики основних інструментів технології ситуаційного менеджменту

Характеристики	Реінжиніринг	Інжиніринг
сутність та зміст категорії		
умови використання		
актуальність застосування		
основні завдання		

Завдання 7.2

Сутність та роль методу візуалізації в технології ситуаційного управління.

Завдання 7.3

Який стиль управління найкраще використовувати в ситуаціях підвищеного ризику та невизначеності.

Завдання 7.4

Коли і де виникло поняття «ризик-тейкерства» і з якими подіями в економічному житті суспільства це пов'язане?

Завдання 7.5

Проведіть аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за останні три роки, і на основі проведеного аналізу дайте оцінку ситуації, що склалася на цьому. Розробіть відповідні управлінські рішення та надайте конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності господарських процесів з позиції ситуаційного менеджменту.

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Визначте умови, в яких відбувається ситуація:
- квазестабільні (сприятливі умови, коли перед фахівцем не виникає непередбачених

обставин);

- екстремальні (керівник має проявити себе як фахівець, щоб вийти з ситуації, і від цього залежить його майбутнє);

- кризові умови (непередбачені ситуації, що призводять до зриву звичайних показників, аварій і катастроф);

- жодна з відповідей не правильною.

2. З'ясуйте можливий ступінь достатності джерельної інформації, як фактора, що впливає на якість прийняття управлінських рішень:

- недостатній обсяг інформації;

- достатній обсяг;

- надлишковий обсяг;

- відсутня взагалі.

3. З'ясуйте можливий ступінь достовірності джерельної інформації:

- повністю достовірна;

- псевдоінформація (яка відповідає умовам завдань, але містить такі дані, що не дозволяють отримати правильні вирішення джерельного завдання);

- явно недостовірну інформацію (яка не відповідає умовам або завданням).

- всі відповіді правильні.

4. Визначте можливі масштаби проблеми:

- глобальні;

- локальні;

- мезолокальні;

- всі відповіді правильні.

5. Визначте можливі альтернативи ступеня технічного оснащення підприємства як фактора, що впливає на якість управлінського рішення:

- відсутнє;

- мається в недостатньому обсязі;

- мається в достатньому обсязі;

- всі відповіді правильні.

6. Технологія ситуаційного управління — це:

- комплекс заходів, які здійснюються поступово для подолання ситуацій, що виникла, зниження рівня її негативних наслідків або позитивне її використання;

- дослідно-аналітична і соціально-організаційна діяльність;

- технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей, повноважень;

- процес алгоритмізації ситуації в межах тих чи інших функцій управлінської системи.

7. Розмістіть в необхідній послідовності етапи алгоритму технології ситуаційного менеджменту:

- Збір інформації з метою діагностики ситуації в організації (аналіз господарської діяльності).

- Проведення структурно — морфологічного аналізу.

- Визначення доцільності:

а) виведення організації з кризи (ситуація 1);

б) позитивного використання ситуації (ситуація 2).

- Визначення ресурсів щодо досягнення поставлених цілей.

- Розробка заходів з реалізації поставлених цілей.

- Формування управлінського рішення.

- Перевірка можливостей досягнення поставлених цілей (специфічний етап).

8. Визначте фактори, що враховуються при прийнятті управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності:

- знання і попередній досвід;

- стать та вік;

- ступінь сприйняття ризику.

- мотивація.

9. Ризик-тейкер — це

- людина, не схильна до ризику;
- людина, схильна до ризику;
- людина, яка має здоровий глузд;
- жодна з відповідей не є правильно

10. Адаптивні плани-це

- вибір і реалізація певної послідовності, паралельності та комбінації операцій при розробці управлінського рішення (УР) в певній ситуації.

- побудова процесу управління за критеріями раціональності, економії часу та ресурсів, максимального ефекту.

- комплекс заходів для подолання кризової ситуації, яка виникла та зниження рівня її негативних наслідків;

- плани, що враховують можливість появи проблемних ситуацій, передбачення їх, заходи для їх запобігання їм і управління виробництвом з появою кризових і надзвичайних обставин.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Інновації в ситуаційному менеджменті

Мета заняття: ознайомитись з поняттями «інновація», «нововведення», «інноваційний потенціал», «інноваційний клімат»; отримати навички оцінки інноваційної позиції підприємства, інноваційно-господарського потенціалу підприємства, методики оцінки інноваційно-господарського стану підприємства, виконання ПЕСТ-аналізу та матриці визначення інноваційно-господарського стану підприємства.

Питання для обговорення:

1. Сутність та значення «інновації» як заходу ситуаційного менеджменту.
2. Етапи розвитку інноваційного менеджменту: факторний підхід, функціональна концепція, системний та ситуаційний підходи.
3. Інновації як процес оновлення виробництв, апарату і методів управління. Інноваційна позиція підприємства.
4. Інноваційний потенціал підприємства, його роль у ситуаційному управлінні.
5. Методика визначення інноваційно-господарського стану підприємства.
6. Сутність, значення, види, процес та методи прийняття інноваційних управлінських рішень залежно від ситуації. Управління знаннями як елемент системи інноваційної діяльності на підприємстві.

Завдання 8.1

Заповнити таблицю 8.1 «Життєвий цикл інновацій», порівняти з життєвим циклом організації, зробити висновки.

Таблиця 8.1

Життєвий цикл інновацій

Етап життєвого циклу	Зміст
1. Розроблення	
2. Виведення на ринок	
3. Зростання	
4. Зрілості	
5. Занепаду	

Завдання 8.2

Створити блок-схему «10 принципів управління інтелектуальним капіталом».

Завдання 8.3

Як можна оцінити інноваційний клімат? За допомогою яких інструментів можна оцінити інноваційний потенціал підприємства? На якому етапі життєвого циклу організації з позиції ситуаційного менеджменту, доцільне впровадження нововведень?

Завдання 8.4

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВЕСНА»

Спільне українсько-швейцарське акціонерне товариство «ВЕСНА» є фіналістом 4-го Українського національного конкурсу з якості у номінації «Великі підприємства», член Клубу лідерів якості України з 1999 року. Рік заснування — 1945. З 29 листопада 1983 року — продовжило свою діяльність як СУШАТ «Весна». Кількість працюючих — 803 особи. Основні види діяльності: розробка та виробництво жіночого та чоловічого одягу.

АТ «Весна» є одним із провідних підприємств легкої промисловості України. Це стабільна, надійна та перспективна фірма, яка володіє значним виробничим, інтелектуальним та фінансовим потенціалом. Діяльність її спрямована на розробку, виробництво, реалізацію та експорт широкого асортименту швейних виробів.

АТ «Весна» щорічно виготовляє понад 400 нових моделей високоякісного сучасного одягу.

Тільки за рахунок впровадження нової технології та освоєння складної високомодної продукції у 1999 році підприємство отримало 722,4 тис. грн. прибутку.

Активна суспільна і підприємницька діяльність президента АТ СУШАТ «Весна», якій в 1998 році присвоєно почесне звання «Заслужений працівник легкої промисловості України», сприяє популяризації іміджу товариства.

В складних умовах функціонування економіки країни АТ СУШАТ «Весна» не скоротило виробництво і не тільки зберегло робочі місця, а й збільшило їх кількість, налагодивши ділові зв'язки з фірмами Німеччини, США, Франції тощо. Було відкрито два високомеханізовані цехи та створено додаткові робочі місця.

Девіз колективу — «Ми одна сім'я, наше підприємство — наш дім, всі наші досягнення та проблеми є спільними».

З метою вивчення передових технологій та сучасного рівня технологічного устаткування щорічно групи спеціалістів відвідують швейні та машинобудівні фірми Німеччини й Іспанії. Це дає можливість вивчати досвід роботи зарубіжних підприємств та вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи власних.

Нестабільність економічних законів України, інфляційні процеси, падіння купівельної спроможності населення спонукають розробляти стратегічну політику не більше як на п'ять років, а плани — на один рік.

З 1998 року практикується прийом на роботу на конкурсній основі згідно наступних критеріїв відбору: освіта, ділові якості, навиків та стаж роботи за фахом, перспектива росту. Така система значно знизилася плінність кадрів та підняла рівень кваліфікації працюючих.

Зросла активність персоналу. Так, якщо у 1997 році надходило 1–2 пропозиції щодо покращання роботи та умов праці, то у 1998 — 10, у 1999 — 21 пропозиція.

На підприємстві функціонують продуктової магазин, медпункт (стоматологічний, терапевтичний, гінекологічний кабінети, офтальмолог, масажист), працює тренувальний зал. Один раз в два роки проводиться комплексний медогляд працівників.

Надається житло працівникам (у 1999 р — 27 квартир). Виплачуються дивіденди, 13-та та 14-та зарплати.

Стратегія підприємства розрахована на публічність звітності, яка необхідна для залучення інвестора і кредиторів, інформування акціонерів про стабільність фінансового стану.

Співпраця з іноземними споживачами протягом семи років обумовила значний вплив на імідж підприємства та дала можливість отримувати пропозиції від багатьох фірм.

Для оцінювання рівня задоволення потреб споживачів проводиться щорічне анкетування, яке дозволяє вивчати споживчий попит, задоволеність якістю та дизайном продукції.

Згідно з відгуками постійних споживачів з Німеччини, продукція користується значним попитом. Відповідно збільшилися обсяги реалізації продукції АТ СУШАТ «Весна» поза межами держави.

Щорічно товариство збільшує кількість робочих місць, забезпечуючи молодь та інвалідів робочими місцями (з 1996 року — 190 робочих місць).

Виділяються кошти для надання допомоги більш ніж 15 товариствам, інвалідам, дитячим будинкам та будинкам для престарілих.

У 1999 році отримано прибутку на 3,2 тис. грн. більше запланованого рівня.

Середня зарплата одного працюючого складає вдвічі вища, ніж по галузі.

Питання до ситуації:

1. Сформулюйте місію АТ СУШАТ «Весна».
2. Які види стратегічних альтернатив використовує підприємство?
3. Яку конкурентну стратегію реалізує компанія?
4. Визначте сильні сторони підприємства.
5. Які зовнішні загрози виникали в діяльності підприємства?
6. Які дії СУШАТ «Весна» сприяли формуванню його позитивного іміджу в Україні та поза її межами?
7. Проведіть ПЕСТ-аналіз
8. Оцініть інноваційну позицію підприємства.
9. Назвіть можливі види ризиків у діяльності підприємства.

Тестові завдання для самоперевірки:

1. За словником Вебстера ризик-це:
 - загроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень; можливість, ймовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення, на що був спрямований бізнес-проект;
 - відношення величини втрати до витрат на підготовку і реалізацію ризик-рішення;
 - це небезпека, можливість збитку чи втрати;
 - це характеристика управлінської діяльності, що здійснюється в ситуації певної невизначеності, в наслідок недостатньої інформації при виборі менеджером альтернативного рішення.
2. З позиції ситуаційного менеджменту ризик — це
 - небезпека, можливість збитку чи втрати;
 - загроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень; можливість, ймовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення, на що був спрямований бізнес-проект
 - неповнота, неточність інформації про умови реалізації рішення, зокрема пов'язані з ним витрати й результати;
 - жодна з відповідей не є правильною
3. Виокремте основні внутрішні причини господарського ризику за сферою прояву:
 - недоліки у системі управління;
 - недоліки організації процесу виробництва;
 - зміни економічних факторів та політичні;
 - жодна з відповідей не є правильною.
4. Виокремте основні зовнішні причини господарського ризику за сферою прояву:
 - поведінка контрагентів та похибки у визначенні попиту;
 - природно-кліматичні умови та зміни ринкової кон'юнктури;
 - зміни економічних та політичних факторів;
 - всі відповіді вірні.
5. Визначте сутність одного з основних заходів зниження ризику — диверсифікації:

- процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою.

- процес, що дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності.

- більш повна інформація дозволяє зробити чіткий прогноз і знизити ризик, що робить інформацію товаром, причому дуже цінним. Використовується новий погляд на відношення з конкурентами.

- це встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту і т. ін.; лімітування застосовується банками для зниження ступеня ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами для продажу товарів в кредит, визначення сум вкладення капіталу тощо.

6. Визначте сутність одного з основних заходів зниження ризику — самострахування:

- підприємець воліє підстрахуватися самому, ніж купити страховку в страховій компанії; самострахування являє собою децентралізовану форму створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, діяльність яких піддається ризику;

- захист майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, які формуються з виплачених ними страхових внесків;

- процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою;

- жодна з відповідей не є правильною.

7. Визначте сутність одного з основних способів зниження ризику страхування:

- встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту і т. ін.; лімітування застосовується банками для зниження ступеня ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами — для продажу товарів в кредит, визначення сум вкладення капіталу тощо;

- це децентралізована форма створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, діяльність яких піддається ризику;

- захист майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, які формуються з виплачених ними страхових внесків;

- всі відповіді правильні

8. Виокремте стадії процесу розробки та реалізації ризикових рішень:

- інформаційний аналіз та діагностика ситуації;

- розробка варіантів;

- прийняття рішення;

- організація і реалізація

9. Назвіть сутність матеріальних втрат:

- додаткові витрати виробничих ресурсів, не передбачені проектом або планом, прямі втрати майна, продукції, енергії тощо.

- втрати робочого часу, викликані випадковими не передбаченими обставинами;

- прямий грошовий збиток, пов'язаний з не передбаченими платежами (вплата штрафів, додаткових податків);

- втрати, які виникають внаслідок передчасного або запізненого прийняття рішень.

10. Виокремте сутність спеціальних втрат:

- втрати, які виявляються у вигляді завдання шкоди здоров'ю та життю людей, оточуючому середовищу, престижу підприємця або внаслідок інших несприятливих соціальних і морально-психологічних причин;

- додаткові витрати виробничих ресурсів, не передбачені проектом або планом, прямі втрати майна, продукції, енергії;

- втрати робочого часу, викликані випадковими не передбаченими обставинами;

- прямий грошовий збиток, пов'язаний з не передбаченими платежами, втратою грошових коштів, недоотриманням коштів із передбачених джерел у зв'язку з макроекономічними змінами.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9

Ризик у ситуаційному менеджменті

Мета заняття: ознайомитись з сутністю ризику у ситуаційному менеджменті, класифікацією управлінських ризиків, управлінням ризиком у кризових ситуаціях, методами зниження ризику в діяльності підприємства; опанувати навички класифікації управлінських ризиків, підбору методів та способів уникнення ризику, формування процесу управління ризиком у кризових ситуаціях.

Питання для обговорення:

1. Сутність, природа та класифікація управлінських ризиків. Управління ризиком у різних ситуаціях.
2. Ризик, пов'язаний з виробленою продукцією, яка не знайшла попиту споживача.
3. Ризик невиконання господарських угод (контрактів).
4. Ризик посилення конкуренції.
5. Ризик виникнення непередбачених витрат та зниження доходів.
6. Ризик втрати майна підприємства.
7. Основні шляхи і методи зниження ризику в діяльності підприємства.
8. Страхування ризиків як одна з умов зниження ризиків в системі ситуаційного менеджменту.
9. Шляхи зниження внутрішніх підприємницьких ризиків.

Завдання 9.1

Проаналізувати тенденції зміни ступеня ризику при індивідуальному та колективному прийнятті рішень.

Завдання 9.2

Проаналізувати на прикладі реального підприємства ризик, пов'язаний з виробленою продукцією, яка не користується попитом в споживача.

Завдання 9.3

Знайдіть у періодичному виданні статтю, яка висвітлює досвід управління ризиком підприємства. Визначте основні методи зниження ризику в його діяльності.

Завдання 9.4

1. Підприємство планує нововведення. Як воно може оцінити ризики, що виникають при впровадженні нововведення? Які дані йому можуть знадобитися? Які методи ризик-менеджменту воно має застосувати, щоб знизити можливі збитки?

2. Страхова компанія оцінює ризик страхування життя і здоров'я людини. Якою мірою ризику вона може при цьому скористатися? Якими є доцільні міри ризик-менеджменту при цьому?

3. Підприємство приймає на роботу молодого фахівця. Чи можна оцінити міру ризику для підприємства? Які методи ризик-менеджменту може застосувати підприємство, щоб вибрати найпридатнішого фахівця?

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Нововведення — це:
 - сукупність науково-виробничих, фінансових та інших заходів, що пов'язані з просуванням нової або поліпшеної продукції на ринок;

- ступінь спроможності підприємства до виконання завдань які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей;
 - стан зовнішнього середовища організації, який сприяє чи перешкоджає досягненню інноваційної цілі.
 - жодна з відповідей не є правильною
2. Інновація в ситуаційному менеджменті — це:
- новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технологія, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери та дозволяють запобігти чи ліквідувати кризову ситуацію.
 - сукупність науково-виробничих, фінансових та інших заходів, що пов'язані з просуванням нової або поліпшеної продукції на ринок;
 - ступінь спроможності підприємства до виконання завдань які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей;
 - всі відповіді правильні.
3. Інновація в ситуаційному менеджменті — це:
- спосіб виходу з кризи;
 - найкращий варіант розв'язання проблеми;
 - інструмент антикризового управління;
 - всі відповіді правильні
4. Інноваційна позиція підприємства — це:
- стан зовнішнього середовища організації, який сприяє чи перешкоджає досягненню інноваційної цілі;
 - ступінь спроможності підприємства до виконання завдань які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей;
 - інтегрований розгляд інноваційного потенціалу та інноваційного клімату за допомогою різних матриць;
 - жодна з відповідей не є правильною
5. Матриця визначення інноваційно-господарського стану потрібна для:
- визначення зони інноваційних можливостей підприємства;
 - розгляду інноваційного клімату;
 - розгляду інноваційного потенціалу;
 - з'ясування ймовірності розвитку ситуації кризи.
6. Інноваційний розвиток (з позиції ситуаційного менеджменту) це
- це процес перетворення наукового знання в інновацію, яка поширюється в практичному використанні;
 - це стан зовнішнього середовища організації, який сприяє чи перешкоджає досягненню інноваційної цілі;
 - процес трансформації національної економіки переважно шляхом практичного розв'язання евристичних проблем та використання нових знань під час вирішення різноманітних ситуацій на основі єдності технологічних, організаційних і соціальних нововведень.
 - всі відповіді правильні
7. Управління інноваційним процесом — це:
- процес трансформації національної економіки переважно шляхом практичного розв'язання евристичних проблем та використання нових знань під час вирішення різноманітних ситуацій на основі єдності технологічних, організаційних і соціальних нововведень;
 - невід'ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства;
 - процес перетворення наукового знання в інновацію, яка поширюється в практичному використанні;

- жодна з відповідей не є правильною.

8. Інноватор — це:

- фізичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів;

- юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів;

- особа, яка ініціює процес впровадження і бере на себе відповідальність за його реалізацію;

- всі відповіді правильні

9. Суб'єкти інноваційної діяльності — це:

- юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів;

- фізичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів;

- іноземні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів;

- жодна з відповідей не є правильною.

10. Дифузія — це:

- пропозиція щодо використання вже раз освоєної і впровадженої ідеї інновацій в нових умовах чи місцях застосування;

- новостворені або вдосконалені конкурентоспроможності технологія, продукція або послуги, а також організаційно-технічне рішення виробничого, адміністративного чи іншого характеру, які істотно поліпшують структуру та якість виробництва чи соціальної сфери, а також дозволяє запобігти або ліквідувати кризову ситуацію;

- особа, яка ініціює процес впровадження і бере на себе відповідальність за його реалізацію;

- ідея, пропозиція або проект, які після опрацювання будуть впроваджені в інновацію

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10

Комерційна таємниця та економічна безпека підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту

Мета заняття: ознайомитись з сутністю комерційної таємниці та її впливом на економіку підприємства, місцем економічної безпеки в діяльності фірми, поняттям конфіденційної та таємної інформації, складовими ділової інформації, заходами по забезпеченню конфіденційності комерційної таємниці; навчитися розрізняти комерційну та таємну інформацію, знати перелік інформації, яка не належить до комерційної таємниці.

Питання для обговорення:

1. Сутність комерційної таємниці підприємства.
2. Вплив ефективності захисту комерційної таємниці на економіку підприємства.
3. Основні елементи механізму захисту комерційної таємниці підприємства.
4. Методи отримання інформації про конкурентів.
5. Методи впливу на винних у порушенні прав захисту комерційної таємниці.
6. Роль захисту інтелектуальної власності у результативному ситуаційному управлінні.
7. Значення безпеки підприємства для успішного вирішення питань ситуаційного менеджменту.

8. Основні напрями створення системи безпеки підприємства в сучасних умовах.
9. Мета, функції і завдання служби безпеки підприємства в умовах ситуаційного управління.
10. Організація та спеціальні засоби служби безпеки підприємства як умова його результативного ситуаційного управління.

Завдання 10.1

Методи впливу на винних у порушенні прав захисту комерційної таємниці.

Завдання 10.2

Охарактеризуйте основні легальні та нелегальні методи отримання інформації про конкурентів.

Завдання 10.3

Проаналізуйте методи впливу на винних у порушенні прав захисту комерційної таємниці.

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Визначте сутність категорії «комерційна таємниця підприємства»:
 - відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами та іншою діяльністю підприємства, які не являються державною таємницею, розголошення (передача), яких може нанести шкоду його інтересам;
 - такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку;
 - запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, які складають комерційну таємницю;
2. Назвіть основні складові інформації, що є комерційною:
 - науково-технічна;
 - фінансова;
 - виробнича;
 - ділова.
3. Оберіть методи отримання інформації про конкурентів:
 - легальні;
 - нелегальні;
 - суспільні;
 - політичні.
4. Економічна безпека підприємства спрямована на:
 - гарантію його стабільного і максимально ефективного функціонування та розвиток високого рівня потенціалу в майбутньому;
 - нерозголошення державної таємниці;
 - запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам;
 - жодна з відповідей не є правильною.
5. Назвіть групу заходів щодо забезпечення конфіденційності комерційної таємниці:
 - внутрішні;
 - зовнішні;
 - соціальні;
 - економічні
6. Оберіть джерела негативних впливів на економічну безпеку:
 - свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);

- наукові відкриття та технологічні розробки;
- збіг об'єктивних обставин, стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства;

- всі відповіді правильні.

7. Визначте сутність економічної безпеки підприємства:

- відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами та іншою діяльністю підприємства, які не являються державною таємницею, розголошення (передача), яких може нанести шкоду його інтересам;

- такий стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливом;

- рівень економічної безпеки, що залежить від ефективності управління і спеціалістів (менеджерів), їх спроможності уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища;

- всі відповіді правильні.

8. З'ясуйте, що містить науково-технічна інформація:

- відомості про конструкції машин і обладнання; схеми; матеріали, що використовуються;

- рецептури; методи і способи виробництва; нові технології, напрямки модернізації відомих технологій, процесів і обладнання;

- програмне забезпечення персональних комп'ютерів;

- відомості про фінансову сторону діяльності підприємства, крім фінансових звітів (стан розрахунків з клієнтами, заборгованість, кредити та ін.)

9. З'ясуйте відомості, що належать до ділової інформації:

- відомості про фінансову сторону діяльності підприємства, крім фінансових звітів (стан розрахунків з клієнтами, заборгованість, кредити та ін.);

- відомості про розмір прибутку, собівартості виробленої продукції та ін.;

- плани розвитку підприємства (тактичні і стратегічні) та плани й обсяги реалізації продукції;

- списки торгових та інших клієнтів, представників, посередників, конкурентів, відомості про взаємовідносини з ними, їх фінансовий стан, проведені операції і обсяги, умови діючих і нових контрактів та ін.

10. З'ясуйте відомості, що належать до конфіденційних:

- відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами та іншою діяльністю підприємства, які не являються державною таємницею, розголошення (передача), яких може нанести шкоду його інтересам;

- ідеї, винаходи, відкриття, технології, індивідуальні деталі комерційної діяльності, які дозволяють успішно конкурувати, прибуток фірми та ін.

- плани розвитку підприємства (тактичні і стратегічні);

- жодна з відповідей не є правильною.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

Основна література:

1. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
2. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. 2-е вид., випр. та допов. К.: ЦНЛ, 2005. 372 с. (електронний ресурс <https://studfiles.net/preview/1099610/>)
3. Федулова Л. І, Фролова Г. І. Ситуаційний менеджмент: наук.- методол. аспект. К.: Наук, світ, 2002. 35 с.
4. <http://www.library-odeku.16mb.com/>

Додаткова література:

1. Кунц Економічний аналіз: Навч. посіб. / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. К.: КНЕУ 2001. 540 с. (електронний ресурс <http://studentbooks.com.ua/content/view/117/39/>)
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с.
3. Іванюта С. М. Антикризове управління: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288с.
4. Скібіцький О. М. Антикризоровий менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
5. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник під ред./С.Я. Салиги та інші. К.: ЦНЛ, 2005. 240 с