



Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економічних відносин та фінансів
Кафедра економіки та бізнесу

АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної (заочної) форми навчання за спеціальністю
051 «Економіка»

Харків
2023

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економічних відносин та фінансів
Кафедра економіки та бізнесу

АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної (заочної) форми навчання за спеціальністю
051 «Економіка»

Затверджено
рішенням навчально-методичної
комісії факультету економічних
відносин та фінансів
Протокол № 6
від 23.02.2023 р.

Харків
2023

УДК 658.5:338.246 (072)

Схвалено
на засіданні кафедри економіки та бізнесу
Протокол № 7 від 07.02.2023 р.

Рецензенти:

С.А. Зубков, д-р екон. наук, проф. Державного біотехнологічного університету

О.А. Круглова, канд. екон. наук, проф. Державного біотехнологічного університету

Антикризова діяльність підприємства : методичні вказівки для для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів вищої освіти другого рівня (магістр) спеціальності 051 Економіка денної та заочної форм навчання / Р.М. Бугріменко, П.В. Смірнова – Електрон. дані. – Х. : ДБТУ, 2023. – 38 с.

Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни розроблено відповідно до програми дисципліни «Антикризова діяльність підприємства» з метою допомоги здобувачам вищої освіти другого рівня (магістр), які навчаються за спеціальності 051 Економіка, денної та заочної форм навчання у вивченні теоретичного матеріалу курсу та придбання практичних навичок.

УДК 658.5:338.246 (072)

Відповідальний за випуск: Р.М. Бугріменко, доктор економічних наук,
доцент

© Бугріменко Р.М.,
Смірнова П.В., 2023
© ДБТУ, 2023

ВСТУП

Однією з задач вищої освіти є підготовка фахівця, який здатний безперервно поповнювати та поглиблювати свої знання, підвищувати теоретичний та професійний рівень.

Вирішенню цієї задачі сприяє позааудиторна робота здобувачів вищої освіти у процесі якої в них виробляється вміння самостійної, творчої роботи за обраною спеціальністю.

Самостійне навчання – невід’ємна частина навчального процесу. Воно спрямоване на поглиблене вивчення теоретичного матеріалу, виконання індивідуальних завдань та аналітичних робіт та на формування індивідуальних навичок дослідницької діяльності.

У процесі самостійної роботи формуються такі важливі якості, як наполегливість, дисциплінованість, творче мислення, вміння користуватися науковою літературою.

Самостійна робота складається з наступних основних видів: підготовка до лекцій (робота з матеріалами конспекту лекцій, підручників, посібників, періодичних економічних видань); підготовка до семінарських та практичних занять; ознайомлення з тестами та підготовка до відповідей на них; виконання домашніх завдань, курсових та випускних робіт; написання рефератів; підготовка до екзаменів та заліків; участь у науково-дослідній роботі; усі види практики здобувачів вищої освіти; виконання дипломної роботи.

Під час самостійної роботи з дисципліни «Антикризова діяльність підприємства» передбачається розглядання тих питань, яким не було відведено достатньої уваги під час аудиторних занять, але вони потребують детального та глибокого вивчення у зв’язку з їх важливістю для підготовки спеціаліста за другим рівнем вищої освіти – магістр.

Для досягнення мети викладання дисципліни «Антикризова діяльність підприємства» поставлені такі основні завдання:

- ідентифікація ознак кризових явищ на підприємстві;
- оцінка діючого механізму антикризового управління підприємством та розробка обґрунтованих пропозицій щодо його удосконалення;
- проведення комплексної діагностики кризи на підприємстві з застосуванням сучасних методик;
- розробка стратегії і тактики антикризового управління підприємством та заходів з їхньої реалізації;
- оцінка ефективності антикризових управлінських рішень.

Методологія і методика, використана в курсі, базується на роботах вітчизняних і закордонних учених, які стосуються питань ведення виробничо-господарської діяльності підприємства із метою запобігання кризовим явищам та боротьби із кризами з застосуванням сучасних методів антикризового менеджменту, розробки та вибору оптимальної антикризової стратегії та визначення тактичних заходів щодо її реалізації.

ПІДГОТОВКА ДО ЛЕКЦІЙ

До лекцій слід обов'язково готуватися бо без цього матеріал, що викладається буде сприйматися пасивно. Приступаючи до вивчення дисципліни «Антикризова діяльність підприємства» у першу чергу слід ознайомитися з робочою програмою та тематикою лекцій, з послідовністю вивчення проблем та розподіленням годин за темами.

Готуючись до чергової лекції слід проробити матеріал попередньої лекції, потім ознайомитися за різними джерелами з списку рекомендованої літератури з матеріалами за темою наступної лекції.

Прослуховуючи лекцію, її треба конспектувати, особливо приділяючи увагу важливим теоретичним висновкам та головним моментам, які підкреслює викладач.

ПІДГОТОВКА ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Підготовка до семінарських занять починається після прослуховування лекції та отримання плану семінару та питань для обговорення.

Ознайомившись з навчальними цілями та змістом плану заняття з певної теми, підібравши необхідну літературу, цифровий матеріал здобувач вищої освіти приступає до складення плану виступу, доповіді, реферату.

Дуже важливий етап – самостійна робота з книгою, науковою статтею, електронними ресурсами. Рекомендується спочатку продивитися зміст, прочитати вступ, уважно прочитати підручник або статтю. Якщо робота буде досить складною для розуміння, її необхідно прочитати вдруге. Після того, як зміст книги або статті буде засвоєно, необхідно у стислій формі законспектувати матеріал, послідовно викладаючи зміст прочитаного та надаючи йому критичний аналіз.

Важлива техніка оформлення конспекту. Для кращої наочності треба виділяти головні думки, залишати з правого боку сторінки вільне місце де можна робити доповнення, зауваження, тощо.

Складаючи доповідь або реферат, матеріал треба викладати стисло, послідовно, висловлюючи власну думку, роблячи узагальнюючі висновки та власні пропозиції.

ПІДГОТОВКА ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Готуючись до заняття, здобувач вищої освіти повинний уважно прочитати конспект лекції, підручник та рекомендовану літературу за відповідною темою, звернувши особливу увагу на методику аналізу, планування та прийняття управлінських рішень.

На практичних заняттях викладач разом із здобувачами вищої освіти розглядає зміст задачі, визначає методичні підходи до її рішення, дає домашнє самостійне завдання, бо значна частина завдання виконується вдома.

Більшій увазі під час самостійної роботи слід приділяти письмовим висновкам. Вони включають дві частини.

У першій – необхідно викласти результати аналізу важливіших показників та узагальнюючих розрахункових таблиць.

У другій частині на основі отриманих результатів та іншої аналітичної та теоретичної інформації слід надати економічну інтерпретацію отриманих результатів, вказати внаслідок чого вони склалися та до чого це привести у подальшому. Якщо це передбачено – слід надати обґрунтування планових, прогнозних показників та висловити пропозиції щодо поліпшення ефективності господарювання.

ПІДГОТОВКА ДО ЗАЛІКУ

Готуючись до заліку, здобувач вищої освіти повинен систематично проробляти конспект лекцій, слідкувати за новинками інформаційного матеріалу, вивчати учбову та наукову літературу, приймати активну участь у семінарських заняттях за усіма темами курсу, самостійно виконувати практичні завдання. Здобувачі вищої освіти, які успішно виконали усі види робіт протягом навчального семестру можуть отримати залік без додаткових запитань викладача.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗА ТЕМАМИ ДИСЦИПЛІНИ «АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

Завдання для самостійної роботи за темами дисципліни «Антикризова діяльність підприємства» (таблиця) містять перелік тем для самостійної роботи, обсяг годин самостійної роботи за планом за кожною темою, завдання на самостійну роботу, перелік рекомендованої літератури та вимоги до оформлення результатів. Якісне виконання завдань дозволить поглибити знання здобувачів вищої освіти з важливих проблем економічного ризику, придбати корисні навички роботи з спеціальною літературою, розширити кругозір, виробити власне ставлення до питань, що розглядаються.

Самостійну роботу треба починати з ознайомленням з завданнями до самостійної роботи за кожною темою, потім треба уважно прочитати рекомендовану літературу та критично її переробити, висловити своє ставлення до прочитаного, з'ясувати зв'язок та можливості використання знань з інших предметів, що вивчалися. Якщо під час роботи виникли запитання, труднощі у опануванні матеріалу – треба звернутися до викладача за поясненнями та консультаціями. Наприкінці треба оформити результати самостійної роботи згідно з вимогами.

Таблиця – Завдання для самостійної роботи за темами дисципліни
«Антикризова діяльність підприємства»

№	Тема	Кількість годин	Завдання для самостійної роботи	Література	Оформлення результатів
1	2	3	4	5	6
1.	Тема 1. Кризи у соціально – економічних системах	8	1.1. Ознайомитися з сутністю та причинами криз у процесах макроекономічного розвитку та у ракурсі підприємства. 1.2. Розглянути характеристику прояву криз у підприємстві та складових кризи. 1.3. Дослідити циклічність розвитку підприємства та кризи. 1.4. Розглянути механізм розвитку кризи у діяльності підприємства та види криз.	1-2, 5 базова література 1-4, 8 допоміжна література 3, 4, 9, 17 інформаційні ресурси	1.1. Занотувати у конспект та підготувати відповідь на запитання семінарського заняття № 1 1.2. Підготуватися до відповідей на тести 1.3. Підготуватися до відповідей на заліку 1.4. Використання у науково-дослідній роботі, написанні дипломної роботи
2.	Тема 2. Характеристика процесу антикризової діяльності підприємства	8	2.1. Обґрунтувати необхідність антикризової діяльності підприємства. 2.2. Визначити місце антикризової діяльності та антикризового управління у системі регулювання господарськими процесами підприємства. 2.3. Ознайомитися з концептуальною моделлю антикризового менеджменту.	1-2, 7 базова література 1-4, 9 допоміжна література 3, 4, 9, 17 інформаційні ресурси	2.1. Підготувати відповідь на запитання семінару № 2 2.2. Підготуватися до відповідей на тести 2.3. Підготуватися до відповідей на заліку 2.4. Використання у науково-дослідній роботі, написанні дипломної роботи

1	2	3	4	5	6
			2.4. Розглянути технологію та складові процесу антикризового управління підприємством. 2.5. Ознайомитися з правовим та аналітичним державним регулюванням антикризової діяльності підприємства.		
3.	Тема 3. Діагностика криз. Система раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації	8	3.1. Ознайомитися з діагностикою у системі інструментів антикризової діяльності. 3.2. Дослідити зовнішні сигнали про можливі негативні зміни стану підприємства. 3.3. Дослідити внутрішні сигнали про можливі негативні зміни стану підприємства.	1, 4, 9 базова література 2-4, 8, 10 допоміжна література 3, 4, 9, 17 інформаційні ресурси	3.1. Підготовка до практичних занять 3.2. Підготуватися до відповідей на тести 3.3. Підготуватися до відповідей на заліку 3.4. Використання у науково-дослідній роботі, написанні дипломної роботи
4.	Тема 4. Методи, методики та показники оцінки кризового стану підприємства	10	4.1. Ознайомитися з антикризовим моніторингом стану підприємства. 4.2. З'ясувати зміст оцінки кризового стану підприємства на основі агрегатних моделей. 4.3. Розглянути динамічні підходи до оцінки кризового стану підприємства.	1, 3, 5 базова література 1-3, 6, 10 допоміжна література 3, 4, 9, 17 інформаційні ресурси	4.1. Підготовка до практичних занять 4.2. Підготуватися до відповідей на тести 4.3. Підготуватися до відповідей на заліку 4.4. Використання у науково-дослідній роботі, написанні дипломної роботи

1	2	3	4	5	6
			4.4. Розглянути методики та моделі оцінки фінансових загроз та діагностики банкрутства.		
5.	Тема 5. Стратегії та механізми превентивного антикризового управління підприємством	8	5.1. З'ясувати призначення, особливості, цілі та завдання антикризової стратегії підприємства. 5.2. Ознайомитися з технологією антикризової діяльності підприємства. 5.3. Розглянути маркетингові заходи щодо попередження кризових ситуацій.	1, 6, 8 базова література 5, 9-10 допоміжна література 3, 4, 9, 17 інформаційні ресурси	5.1. Підготовка до практичних занять 5.2. Підготуватися до відповідей на тести 5.3. Підготуватися до відповідей на заліку 5.4. Використання у науково-дослідній роботі, написанні дипломної роботи
6.	Тема 6. Форми оздоровлення та фінансової стабілізації кризових підприємств. Антикризові заходи підприємства	8	6.1. З'ясувати особливості балансу кризових підприємств. 6.2. Визначити особливості реструктуризації як форми оздоровлення кризових підприємств. 6.3. Розглянути організацію робіт щодо виходу підприємства з кризи.	1, 7, 10 базова література 1-3, 7, 9 допоміжна література 3, 4, 9, 17 інформаційні ресурси	6.1. Підготовка до практичних занять 6.2. Підготуватися до відповідей на тести 6.3. Підготуватися до відповідей на заліку 6.4. Використання у науково-дослідній роботі, написанні дипломної роботи

ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Задача 1

У таблиці представлені результати аналізу основних економічних результатів діяльності виробничого підприємства, оцінки загрози банкрутства різними методами й комплексного фундаментального аналізу фінансового стану у динаміці за два роки.

На основі наведених даних оцінити масштаби кризового стану підприємства та визначити можливі напрями виходу з кризового стану та антикризові заходи.

Таблиця 1. Характеристика фінансово-економічного стану підприємства за два роки

Напрями аналізу	Результати аналізу
1	2
1. Виробництво основних видів продукції	Знизилося у динаміці на 17,2%. Фактори впливу: нестача власних оборотних коштів; несвоєчасне забезпечення виробництва, а в окремих випадках і зрив поставок сировини; обмеження в поставках електроенергії; неплатоспроможність підприємств-споживачів продукції.
2. Використання виробничих потужностей	У середньому становить 45,1%.
3. Витрати на виробництво (собівартість) продукції	Найбільшу питому вартість в структурі витрат займають статті «електроенергія й паливо технологічне» (41-47%), «сировина й матеріали» (16-20%), «поточний ремонт і утримання устаткування» (11-16%).
3. Прибутковість	Працює прибутково, рентабельність виробництва має тенденцію до зростання.
4. Первісна вартість основних фондів	Зростає, однак темпи зростання знизилися в порівнянні з попереднім роком у 4,5 рази.
5. Коефіцієнт придатності основних фондів	У середньому становить 51,8%.
6. Ступінь відновлення фондів	Коефіцієнт відновлення 0,57.
7. Коефіцієнт фондівіддачі	Перший рік – 0,67; другий рік – 0,52.
8. Продуктивність праці персоналу	Зросла у динаміці на 21,9%.
9. Середньомісячна зарплата	Зростала менш швидкими темпами, ніж продуктивність праці – на 15,4%.

1	2
10. Аналіз фінансового стану за Z-рахунком Альтмана, показниками забезпеченості запасів і витрат джерелами їхнього фінансування й задовільності структури балансу	Результати однозначно вказують про знаходження підприємства в довгостроковому передкризовому фінансовому стані, близькому до глибокої кризи. Однак масштаби кризового стану ще недостатньо великі, щоб вести мову про банкрутство (ліквідацію).
11. Поглиблений аналіз кризового фінансового стану - аналіз джерел власних коштів (з використанням коефіцієнтів автономії, фінансової стабільності, фінансового левериджу) і забезпечення власними коштами - аналіз кредиторської заборгованості - аналіз дебіторської заборгованості - структура активів - структура оборотних коштів - обсяг запасів і витрат - абсолютна ліквідність активів	Валюта балансу в цілому збільшилася. Постійно відчувається недостача робочого капіталу, якого бракує навіть для оплати поточних короткострокових заборгованостей, не говорячи вже про вкладення в розширення діяльності, модернізацію й заміну устаткування. Низьке значення коефіцієнта покриття свідчить про те, що баланс є неліквідним і його стан за останні два роки погіршився. Постійно знижується фінансова стабільність. При цьому усе більше зростає залежність від зовнішніх короткострокових джерел фінансування, обмежується фінансова самостійність, необґрунтовано не використовуються довгострокові джерела фінансування. Загальна сума кредиторської заборгованості зросла у динаміці на 73,7%. Особливо значне збільшення заборгованості спостерігається по розрахунках з бюджетом, по позабюджетних платежах і страхуванню (в 4,5 рази). Дебіторська заборгованість зменшилася на 20,2%. Основні кошти: 51,7% - 63,6%; дебіторська заборгованість: 18,0%-28,5%; виробничі запаси: 9,7% - 10,7% структури активів. Оборотність оборотних коштів зменшилася у динаміці на 33%, а тривалість обороту збільшилася на 50%. Коефіцієнт оборотності запасів зменшився в порівнянні на 22%, а тривалість обороту запасів збільшилася на 33% і склала на кінець досліджуваного періоду 90 днів. Постійно зростає Значно нижча (на кілька порядків) за оптимальну.

Задача 2

У таблиці наведена інформація, яку отримано за результатами дослідження показників кризового стану вибіркової сукупності торговельних підприємств України. Написати інформаційно-аналітичну довідку з оцінки стану фінансів та економіки досліджуваних підприємств та зробити висновки щодо глибини кризових явищ.

У вступі обґрунтуйте доцільність та актуальність даного аналітичного огляду, який ви надаєте, охарактеризуйте тему і перерахуйте коло питань, які знайдуть відображення в документі. Вкажіть використовувані методи аналізу та синтезу наданої інформації.

В інформаційній частині довідки викладіть ті відомості, які відносяться до предмету дослідження. Це можуть бути тактико-технічні характеристики, та інші параметри, виражені як в абсолютних одиницях, так і в процентному співвідношенні. Наведіть основні показники динаміки та тенденцій розвитку даного явища, дайте узагальнену оцінку науково-технічних, виробничих, організаційних і техніко-економічних показників порівняно із нормативними показниками та/або зі світовим рівнем. Інформаційний огляд слід підтвердити посиланнями на спеціальну літературу, довідкову документацію. Перерахуйте методи і умови, за яких були отримані дані.

В аналітичній частині довідки приведіть статистичні дані, використовуючи дані таблиці та найостанніші відомості та публікації. Для більшої наочності і полегшення сприйняття інформації, зведіть дані в графіки та діаграми. Проведіть економічний і статистичний аналіз інформації, зробіть узагальнення наведених фактів і даних. Наведіть експертні думки фахівців на існуючі проблеми, запропонуйте шляхи та перспективи їх вирішення.

Таблиця 1. Аналіз глибини кризових явищ вибіркової сукупності торговельних підприємств України.

(% у загальній кількості обстежених підприємств)

Показники кризового стану	Індикатор наявності кризових явищ або передумов їхнього виникнення	Питома вага підприємств з наявністю ознак кризового стану	
		1-й рік	2-й рік
1	2	3	4
Показники платоспроможності			
1. Рівень ліквідності простроченої заборгованості	від 0 до 1,0; зростання	26,5	24,5
2. Рівень операційної платоспроможності	менше 1,0; скорочення	40,8	42,9
3. Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності	менше 0,2; скорочення	73,5	57,1
4. Загальний коефіцієнт покриття	менше 3,0; скорочення	40,8	40,8

Продовження таблиці 1.

1	2	3	4
5. Проміжний коефіцієнт покриття	скорочення		
Показники структури капіталу			
1. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	менше 0; скорочення	24,5	24,5
2. Рівень простроченої заборгованості	більше 0; зростання	53,1	42,9
3. Коефіцієнт фінансової автономії	менше 0,5; скорочення	42,9	44,9
4. Коефіцієнт заборгованості	більше 0,5; зростання	32,7	30,6
5. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	більше 1,0; зростання	69,4	65,3
Показники ділової активності та оборотності оборотних активів			
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	менше 1,0; зменшення	22,4	24,5
2. Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів	менше 2,0; зменшення	36,7	38,8
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	менше 1,0; зменшення	14,3	18,4
4. Тривалість операційного циклу, дні	більше 180; зростання	10,2	10,2
5. Тривалість фінансового циклу.	більше 0; зростання	53,1	59,2
6. Коефіцієнт оборотності ліквідних коштів	більше 50; збільшення	14,3	14,3
Показники прибутковості			
1. Рентабельність продаж (товарообороту)	менше 10; зменшення	8,2	12,2
2. Рентабельність активів, %	менше 0; зменшення	0,0	4,1
3. Рентабельність власного капіталу, %	менше 0; зменшення	2,0	2,0
4. Рівень поточної збитковості, %	більше 0; зростання	36,7	55,1
5. Рівень втрати власного капіталу	більше 0; зростання	44,9	53,1

У висновку зробіть висновки за отриманими результатами та аналізу інформації. Дайте рекомендації та обґрунтуйте цілі і варіанти вирішення проблеми. Визначте кінцеві показники, які повинні бути досягнуті в результаті запропонованих рекомендаційних заходів. Розробіть структуру і варіанти ефективної реалізації запропонованих заходів. Наведіть підтвердження теоретичної та практичної значущості отриманих результатів.

Задача 3

Виходячи з інформації статистичних збірників та періодичних економічних видань, знайдіть, систематизуйте у вигляді аналітичних таблиць, графіків, діаграм інформацію, яка підтверджує наявність та прояви ризику у економіці України, у підприємницькій діяльності та у діяльності підприємств торгівлі за період часу 5-10 років за такими напрямками:

- динаміка та тенденції обсягів виробництва, валового внутрішнього продукту;
- динаміка та тенденції кількості збиткових підприємств та підприємств – банкрутів;
- обсяги, динаміка, тенденції інвестицій, капітальних вкладень у економіку України;
- стабільність або мінливість темпів інфляції та індексів цін, їхні розміри за роками та тенденції зміни;
- стан розрахунків між суб'єктами господарювання (дебіторська, кредиторська заборгованість);
- динаміка та тенденції роздрібного товарообігу;
- стан платоспроможного попиту, грошові доходи та витрати населення;
- динаміка кількості суб'єктів господарювання, підприємств торгівлі.

Написати інформаційно-аналітичну довідку що відображує та до яких наслідків з позиції кризи може привести те чи інше економічне явище, що досліджували. У вступі обґрунтуйте доцільність та актуальність даного аналітичного огляду, який ви надаєте, охарактеризуйте тему і перерахуйте коло питань, які знайдуть відображення в документі. Вкажіть використовувані методи аналізу та синтезу наданої інформації.

В інформаційній частині довідки викладіть ті відомості, які відносяться до предмету дослідження. Це можуть бути тактико-технічні характеристики, та інші параметри, виражені як в абсолютних одиницях, так і в процентному співвідношенні. Наведіть основні показники динаміки та тенденцій розвитку даного явища, дайте узагальнену оцінку науково-технічних, виробничих, організаційних і техніко-економічних показників порівняно із нормативними показниками та/або зі світовим рівнем. Інформаційний огляд слід підтвердити посиланнями на спеціальну літературу, довідкову документацію. Перерахуйте методи і умови, за яких були отримані дані.

В аналітичній частині довідки приведіть статистичні дані, використовуючи дані таблиці та найостанніші відомості та публікації. Для більшої наочності і полегшення сприйняття інформації, зведіть дані в графіки та діаграми. Проведіть економічний і статистичний аналіз інформації, зробіть узагальнення наведених фактів і даних. Наведіть експертні думки фахівців на існуючі проблеми, запропонуйте шляхи та перспективи їх вирішення.

У висновку зробіть висновки за отриманими результатами та аналізу інформації. Дайте рекомендації та обґрунтуйте цілі і варіанти вирішення проблеми. Визначте кінцеві показники, які повинні бути досягнуті в результаті

запропонованих рекомендаційних заходів. Розробіть структуру і варіанти ефективної реалізації запропонованих заходів. Наведіть підтвердження теоретичної та практичної значущості отриманих результатів.

Задача 4

Підприємство торгівлі за два роки діяльності має такі економічні результати господарювання: товарообіг 1 – й рік 853,0 тис. грн., 2 – й рік 931,3 тис. грн.; сума торгових надбавок за вирахуванням податкових платежів 1 – й рік 113,3 тис. грн., 2 – й рік 117,1 тис. грн.; непрямий дохід від кредиторської заборгованості 1 – й рік 53,9 тис. грн., 2 – й рік 42,5 тис. грн.; фінансові витрати з обслуговування кредиторської заборгованості 1 – й рік 88,5 тис. грн., 2 – й рік 85,0 тис. грн.; орендна плата 1 – й рік 15,6 тис. грн., 2 – й рік 17,9 тис. грн.; умовно-постійні операційні витрати, не включаючи орендну плату 1 – й рік 80,1 тис. грн., 2 – й рік 81,3 тис. грн.; умовно-змінні операційні витрати, не включаючи фінансові витрати за користування фінансовими кредитами 1 – й рік 755,2 тис. грн., 2 – й рік 831,0 тис. грн.

На наступний рік плануються такі зміни умов та економічних показників діяльності підприємства:

- зниження товарообороту на 5,1 % у зв'язку з зниженням попиту;
- зниження умовно - змінних витрат відповідними до товарообороту темпами;
- залучення фінансового кредиту строком на 6 місяців у сумі 25,0 тис. грн. за ставкою 27,6% річних;
- очікуваний темп інфляції – 14,5 %;
- ставка податку на прибуток – 25,0 %.

Розрахувати показники ефектів операційного та фінансового левериджів підприємства з використання розрахункового алгоритму, який передбачає розрахунок нетто-результату експлуатації інвестицій. Оцінити характер прояву елементів, які формують ефекти операційного і фінансового левериджів та виявити ланцюжки можливого розвитку кризи у перспективі. Дати економічну інтерпретацію змін, які заплановано на наступний, чи будуть вони прийнятними для підприємства?

Задача 5

Підприємство торгівлі за два роки має такі показники операційної і фінансової складових сукупного ризику діяльності, розраховані виходячи з прибутку, як функції товарообігу: ефект операційного левериджу 1 – й рік 2,25; 2 – й рік 2,47; ефект фінансового левериджу 1 – й рік 3,15; 2 – й рік 0,78.

1. Визначити сукупний ризик підприємства, фактори, які на нього впливають та дати характеристику його змін у динаміці.

2. Які заходи слід вжити для підвищення стійкості підприємства до ризику та запобігання кризи?

Задача 6

На основі вихідних даних таблиць 1, 2 зробити оцінку фінансових загроз підприємства, використовуючи основні коефіцієнти, що характеризують ліквідність та платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність та рентабельність підприємства. Результати розрахунків представити у таблицях 3, 4, 5. Зробити висновки.

Таблиця 1. Аналітичний баланс підприємства за поточний рік

тис.грн.

АКТИВ	на початок року	на кінець року
АКТИВ		
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ		
Нематеріальні активи:		
залишкова вартість	458,2	355,7
первісна вартість	458,2	459,1
знос	-	103,4
залишкова вартість	1415,2	1393,6
первісна вартість	3641,9	3674,2
знос	2226,7	2280,6
Довгострокова дебіторська заборгованість	183,1	-
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	2056,5	1749,3
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ		
Запаси:		
виробничі запаси	1030,0	1026,2
незавершене виробництво	323,0	539,5
готова продукція	122,4	389,0
товари	27,2	19,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи:		
чиста реалізаційна вартість	672,2	297,7
первісна вартість	672,2	297,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
с бюджетом	126,6	27,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	20,5	171,4
Грошові кошти та їх еквівалентні:		
в національній валюті	167,6	139,7
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ II	2478,6	2643,8
III. Витрати майбутніх періодів	-	-
БАЛАНС	4546,0	4398,0
ПАСИВ		
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ		
Статутний капітал	2939,2	2930,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	540,2	469,7
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	3479,4	3399,7

III. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ		
Довгострокові кредити банків	620,0	620,0
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ III	620,0	620,0
IV. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ		
Короткострокові кредити банків	197,0	150,0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	127,6	113,6
Поточні зобов'язання за розрахунками:		
з бюджетом	43,2	31,1
з позабюджетних платежів	8,0	3,7
зі страхування	12,2	7,4
з оплати праці	34,6	36,4
Інші поточні зобов'язання	24,0	36,1
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ IV	446,6	378,3
БАЛАНС	4546,0	4398,0

Таблиця 2. Звіт про фінансові результати підприємства за поточний рік
тис.грн.

Стаття	За рік
Доход (виручка) від реалізації продукції	7767,6
Податок на додану вартість	632,7
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	7134,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5550,9
Валовий:	
прибуток	1584,0
Інші операційні доходи	65,3
Адміністративні витрати	716,2
Витрати на збут	86,7
Інші операційні витрати	426,5
Фінансові результати від операційної діяльності:	
прибуток	289,3
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	
прибуток	289,3
Податок на прибуток від звичайної діяльності	122,4
Фінансові результати від звичайної діяльності:	
прибуток	166,9
Чистий:	
прибуток	166,9

Таблиця 3. Оцінка фінансових загроз підприємства

Показники	Нормативне значення	початок року	кінець року	Відхилення, +; -
Ліквідність та платоспроможність, фінансова стійкість				
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1- 0,2	0,38	0,37	-0,1
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,5 - 1,0	2,21	1,68	-0,53
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5 - 2,0	5,58	?	?
4. Обсяг власних обігових коштів	Зростання у динаміці	1422,9	?	?
5. Коефіцієнт автономії	> 0,6	0,77	?	?
6. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	< 1	3,63	2,58	-1,1
Ділова активність та рентабельність				
1. Коефіцієнт оборотності обігових активів, обороти	Зростання у динаміці	3,0	?	?
2. Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	- "-	4,5	4,10	+0,5
3. Рентабельність реалізації продукції, %	- "- -	4,2	?	?
4. Рентабельність капіталу, %	- "-	5,3	3,73	1,6
5. Рентабельність оборотних активів, %	- "- -	9,4	6,5	-2,9

Таблиця 4. Оцінка масштабів кризового стану підприємства у поточному році

Коефіцієнт фінансування важколіквідних активів	Імовірність банкрутства	Значення коефіцієнту фінансування важколіквідних активів ЗАТ «Зодіак»	Імовірність банкрутства підприємства
$HA + 3п < BK$	Дуже низька	?	?
$HA + 3п < BK + Бд$	Можлива	?	?
$HA + 3п < BK + Бд + Бк$	Висока	?	?
$HA + 3п > BK + Бд + Бк$	Дуже висока	?	?

де: НА – середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.;
 Зп – середньорічна вартість запасів, тис. грн.;
 ВК – середньорічна сума власного капіталу, тис. грн.;
 Бд – середньорічна сума довгострокових банківських позик, тис. грн.;
 Бк – середньорічна сума короткострокових банківських позик, тис. грн.

Таблиця 5. Можливі шляхи виходу підприємства з кризового стану

Імовірність банкрутства за результатами оцінки	Масштаб кризового стану підприємства	Спосіб реагування
Можлива	Легка криза	?
Висока	Тяжка криза	?
Дуже висока	Катастрофа	?

Задача 7

Відповідно до циклічної моделі розвитку підприємства, представленої на рис. 1. виконати наступні завдання:

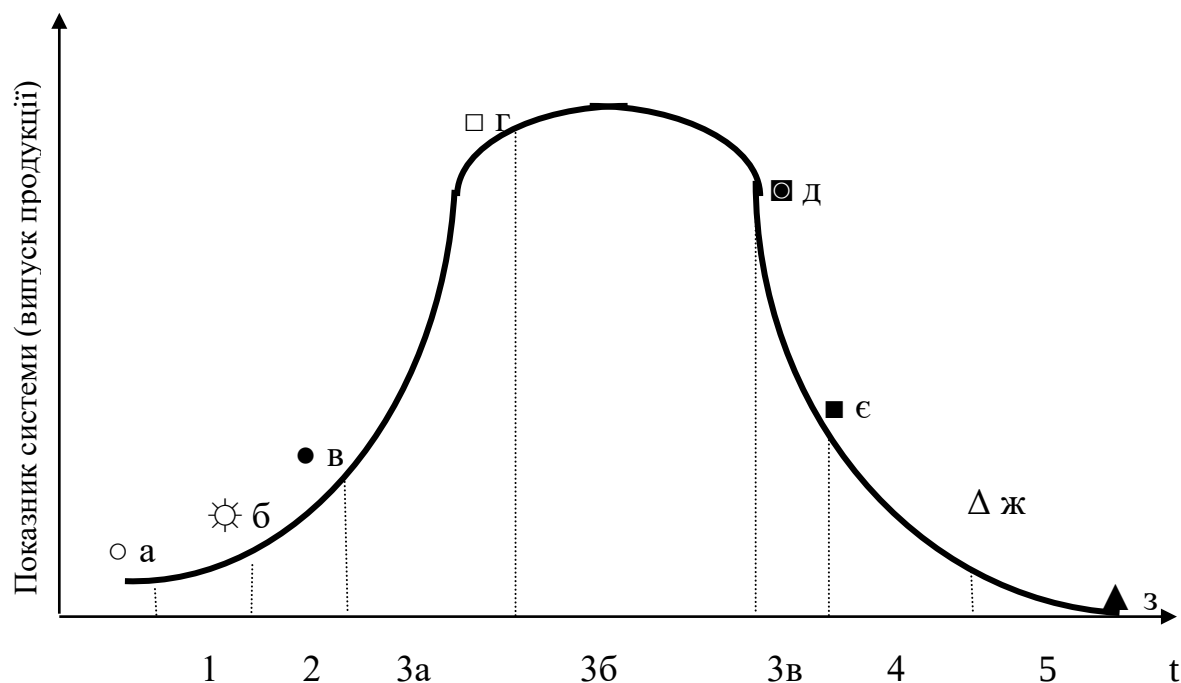


Рис. 1. Циклічна модель життєдіяльності системи і перехідні періоди

Умовні позначки:

№ етапу життєдіяльності системи	Назва етапу	Типи підприємств на цьому етапі
1	Становлення	Експлеренти (Е)
2	Ріст	Патієнти (П)
3а	Насищення	Віоленти на національному рівні (ВН)
3б	Зрілість	Віоленти на світовому рівні (транснаціональні компанії – ТНК)
3в	Стагнація	Віоленти (ВД) що є деструктуючими
4	Падіння	Комутанти (К)
5	Вибуття	Леталенти (Л)

- доповнити класифікацію криз, що викликаються логікою розвитку системи (табл. 1) та навести приклади підприємств, які їм відповідають. Для цього використати приклади опису криз № 1, № 4;

- якщо припустити, що на рис. 1 наведено життєвий цикл підприємства, яке випускає одновидову продукцію, визначити момент у який повинне постати питання щодо заміни продукту, що випускається, та коли це питання загострюється й починається момент продажів продукту другого, а потім – третього покоління. Виразити процес зміни поколінь продуктів графічно.

Таблиця 1. Класифікація криз, що викликаються логікою розвитку системи

№ кризи	Умовні позначки	Назва кризи	Коротка характеристика	Стан підприємства
1	○ а	Криза зародження	Поява зародка нової системи у середовищі старої, вихідної. Початок латентного періоду (етапу) існування системи	· → Е
2	☀ б	?	?	?
3	● в	?	?	?
4	□ г	Криза стабілізації	Вичерпання потенційних можливостей розвитку системи з виходом на максимум ефективності життєдіяльності. Початок періоду (етапу) зрілості	ВН → ВМ
5	◐ д	?	?	?
6	■ є	?	?	?
7	Δ ж	?	?	?
8	▲ з	?	?	?

Задача 8

Розглянути наведені у таблиці стратегії антикризового розвитку підприємства. Визначити:

1. Які функціональні сфери діяльності підприємства підлягають змінам.
2. Чи є дані антикризові стратегії принципово новими, або містять елементи антикризового управління, чи є традиційними стратегіями, використання яких можливе у контексті антикризового управління.

Таблиця 1. Стратегії антикризового розвитку підприємства

№ з/п	Назва	Зміст
1	2	3
I		
1.1	Стратегія реінжинірингу фінансово-економічної системи	Розробка прогресивної системи проведення фінансової діяльності підприємства й важелів впливу на його економічні показники
1.2	Стратегія консолідації	Відновлення прибутковості й нормалізація руху грошових коштів: тверда регламентація витрат, підвищення розміру чистого прибутку, відчуження надлишкових активів, посилення контролю за грошовими трансакціями
1.3	Стратегія «пошуку нагород»	Залучення кредитних коштів під усвідомлено ризиковані проекти з високою ймовірністю одержання надприбутку
1.4	Стратегія поглинання капіталу	Мобілізація капіталу на придбання акцій інших компаній, що характеризуються швидким ростом і науково-технічними досягненнями
II		
2.1	Стратегія росту капіталу (цільових капіталовкладень)	Цільове залучення капіталовкладень на основі розрахунку передбачуваних обсягів випуску окремих видів продукції, діяльності підприємства в цілому
2.2	Стратегія регулярного поточного доходу	Вузька спеціалізація підприємства, залучення коштів до рентабельних виробництв за рахунок скорочення нерентабельних з метою одержання невеликих, але стабільних прибутків
2.3	Стратегія індексного фонду	Залучення коштів за рахунок емісії цінних паперів та гри на фондовому ринку

2.4	Стратегія закордонного інвестування	Створення за кордоном власних виробничих підприємств (складальних і виробничих) з метою економії ресурсів
2.5	Стратегія консорціуму	Спільне фінансування проектів з наступною участю у прибутках
2.6	Стратегія «черепахи»	Залучення коштів за рахунок кооперації з іншими підприємствами, фінансовими інститутами
2.7	Стратегія фінансової піраміди	Залучення всіх видів коштів за умови великого власного стартового капіталу
III		
3.1	Стратегія реінжинірингу виробничо-технологічної системи	Реінжиніринг виробничої діяльності підприємства й методів удосконалення технологічних процесів
3.2	Стратегія нововведень (інноваційна політика)	Впровадження нових технологій передбачає орієнтацію на певні об'єкти досліджень, за допомогою яких підприємство прагне сприяти реалізації нових технологічних можливостей
3.3	Стратегія горизонтальної диверсифікованості	Пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, яка відрізняється від існуючої
3.4	Стратегія конгломеративної диверсифікованості	Підприємство розширюється за рахунок реалізації виробництва нових продуктів, які реалізуються на нових ринках і технологічно не пов'язані із вже виробленими продуктами
3.5	Стратегія наступу від оборони	Підприємство бере на себе ініціативу в завданні темпів впровадження інновацій
IV		
4.1	Стратегія реструктуризації	Оздоровлення, ремонт, реконструкція й відновлення існуючого виробничого устаткування з метою реалізації нових технологій і виробництв
4.2	Стратегія центрованої диверсифікації	Пошук і використання наявних в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів
4.3	Стратегія скорочення циклів виробництва	Скорочення виробничих циклів з метою економії ресурсів
4.4	Стратегія екстенсивного розвитку	Підвищення ступеня завантаження й технологічності рівня виробництва
4.5	Стратегія придбання інновацій	Закупівля ліцензій і нових технологій

V		
5.1	Стратегія реінжинірингу системи менеджменту	Розробка й впровадження прогресивних систем, методів, інструментів управління, планування, контролю й координації діяльності підприємства
5.2	Стратегія розвитку	Реалізація цілей підтримки, забезпечення управління й координації стійких темпів розвитку й функціонування підприємства
5.3	Стратегія горизонтальної інтеграції	Поглинання й контроль конкурентів
VI		
6.1	Стратегія управління набором галузей	Постійний контроль діяльності й номенклатури продукції у підприємстві в цілому й продукції, що випускається, з метою реалізації можливості залучення нових галузей
6.2	Стратегія інтеграції «уперед» (контроль і управління розвитком)	Підвищення контролю, координація, планування й управління антикризовим розвитком
VII		
7.1	Стратегія інтеграції «назад»	Орієнтація на стабілізацію й зміцнення стратегічно важливих компонентів
7.2	Стратегія економії	Розробка й реалізація системи ретельного контролю постійних витрат на виробництво
VIII		
8.1	Стратегія реінжинірингу системи маркетингу	Розробка й реалізація якісно нової системи маркетингу підприємства
8.2	Стратегія розвитку ринку	Пошук нових ринків для вже виробленого продукту
8.3	Стратегія сегментації	Орієнтація й концентрація зусиль на захопленні конкретних сегментів ринку
8.4	Стратегія стимулювання	Реалізація комплексу заходів, за допомогою яких планується залучити платоспроможний попит
8.5	Стратегія диверсифікації	Масована атака й захоплення ринкових позицій конкурентів
8.6	Стратегія реорганізації ринку	Реалізація заходів, спрямованих на зміну кон'юнктури та суб'єктів ринку
8.7	Стратегія трансформації ринку	Реалізація заходів, спрямованих на впровадження сучасних передових інструментів і механізмів роботи на ринку, його формування й регулювання

8.8	Стратегія комунікації зі споживачами	Підтримування постійних зв'язків зі споживачами через реалізацію програми "public relation"
8.9	Продуктово-ринкова стратегія	Визначення видів продукції, які фірма буде розробляти, сфер і методів збуту, способів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції
8.10	Стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності	Орієнтація виробництва на задоволення потреб іноземних споживачів
8.11	Стратегія оточення	Одночасний наступ на лідируючі позиції конкурентів та ті сфери, де вони діють недостатньо ефективно
8.12	Стратегія партизанських дій	Реалізація заходів з порушення звичного ритму роботи конкурентів для того, щоб, скориставшись їхнім заміщенням, розширити свою частку ринку
8.13	Стратегія обхідного маневру	Активна діяльність у тих сферах, де конкуренти не проявляють свою активність
8.14	Стратегія проникнення	Інтервенція на ринок, який контролюється конкурентами
8.15	Стратегія "зняття вершків"	Освоєння зовсім нових товарів або ринків з більшою кількістю сегментів
8.16	Стратегія каналу	Створення нових або реінжиніринг існуючих каналів розподілу
IX		
9.1	Стратегія посилення позиції на ринку	Дії з завоювання нових позицій на ринку з існуючим продуктом
9.2	Стратегія флангової атаки	Захоплення нових ринків, ідентифікація нових потреб споживачів або нових якостей товару, що були упущені з виду лідером
9.3	Мультисегментна стратегія	Використання наявних потужностей, пропонуючи послуги новим сегментам ринку
9.4	Стратегія розвитку продукту	Рішення завдання росту за рахунок виробництва нового продукту і його реалізації на ринку, що вже освоєний підприємством
9.5	Стратегія підвищення купівельної привабливості товару	Залучення споживачів до товару шляхом підвищення його споживчої вартості
9.6	Стратегія виробництва товарів-замінників	Вихід на ринок з новими товарами, що мають властивості, які вже мають у існуючих товарах

9.7	Стратегія обслуговування	Залучення попиту шляхом надання послуг, що супроводжують придбання товару
9.8	Стратегія позиціонування	Розробка цільових ринків і виявлення характеристик підприємства, що вигідно відрізняють його від конкурентів
9.9	Стратегія фронтального наступу	Досягнення перемоги на ринку за рахунок пропозиції покупцям товарів більш високої якості, за нижчими цінами або перевершення у витратах на рекламу та просування
9.10	Стратегія розробки товару	Впровадження нових або поліпшених товарів або розширення асортименту вже наявних товарів
X		
10.1	Стратегія позиціонування	Орієнтація на конкретні ринкові ніші
10.2	Стратегія маркетингу	Гнучке пристосування діяльності фірми до ринкових умов з урахуванням позиції товару на ринку, рівня витрат на дослідження ринку, комплексу заходів з форсування ринку
10.3	Стратегія ринку	Просування продукції, що випускається, на нові географічні ринки або сегменти ринку
10.4	Споживча стратегія	Діяльність, спрямована на підвищення ступеню задоволеності споживачів
10.5	Стратегія першопрохідника	Ініціювання виникнення й розвиток ринку за рахунок створення принципово нового товару
10.6	Стратегія прямого маркетингу	Одержання максимальних показників зворотної реакції споживачів
10.7	Стратегія заняття ніші	Пропозиція цільовій аудиторії товару більш високої сприйманої якості або пропозиція більш низьких цін для конкретної цільової ніші
10.8	Стратегія ціноутворення	Ведення гнучкої політики цін на різних стадіях життєвого циклу продукту
XI		
11.1	Пасивно-залучуюча стратегія	Залучення попиту споживачів за рахунок демпінгу цін
11.2	Товарна стратегія	Концентрація на виробництво і реалізацію найбільш ходових товарів
11.3	Стратегія захисту флангів	Випуск спеціальної торговельної марки
11.4	Стратегія реанімації або ре-позиціонування торговельної марки	Збільшення обсягу продажів або підвищення ефективності марки
11.5	Стратегія підвищення ціни на товар	Одержання додаткових коштів за рахунок підвищення ціни на продукцію

11.6	Цінова стратегія	Залучення платоспроможного попиту шляхом формування прийнятної вартості товару й введення гнучкої системи знижок
11.7	Стратегія змушеного скорочення	Відмова від конкурентної боротьби за окремі ринкові позиції
XII		
12.1	Конкурентна стратегія	Зниження витрат виробництва, індивідуалізація та підвищення якості продукції, визначення шляхом сегментації нових секторів діяльності на певних ринках
12.2	Стратегія концентрованого маркетингу	Підприємство прагне не завоювати ринок у цілому, а спеціалізується на конкретному його сегменті
12.3	Стратегія позиційної оборони	Захист завойованих позицій ринку, зведення перешкод на найбільш імовірних напрямках атаки
12.4	Стратегія оборони на упередження	Ведення агресивної оборони - нанесення ударів по конкурентах до виникнення серйозної погрози з їх боку
12.5	Стратегія відбиття атаки	Нанесення відповідного удару по атакуючому конкуренту
12.6	Стратегія мобільної оборони	Зміцнення ринкових позицій відповідно до основних потреб споживачів
12.7	Стратегія диференціювання товарів та послуг	Продаж різних модифікацій товару кожному сегменту за цінами, привабливим для конкретних груп споживачів
XIII		
13.1	Стратегія відповідності структури організації умовам середовища	Реінжиніринг організаційної структури підприємства у відповідності до умов середовища, що трансформується
13.2	Стратегія стимулювання персоналу та підтримки бізнес-ідей	Введення прогресивної системи винагородження робітників та системи заохочення за новаторство, винахідництво, раціоналізаторство
13.3	Стратегія розробки корпоративної культури	Реалізація заходів, спрямованих на створення колективу одностайців, умов задоволення роботою, підвищення престижу підприємства
13.4	Стратегія розвитку умов реалізації і бізнесу	Підтримка й розвиток напрямків, що супроводжують основний вид діяльності
13.5	Незалежна багатогалузева стратегія	Об'єднання обмеженого числа однотипних підприємств із метою формування множини конкурентних переваг

13.6	Стратегія зовнішньоекономічної експансії	Орієнтація на створення закордонного виробництва, експорт в інші країни товарів і послуг, закордонне ліцензування
13.7	Споріднена багатогалузева стратегія	Об'єднання обмеженої кількості однотипних підприємств, що мають велику кількість конкурентних переваг стосовно інших суб'єктів ринку
XIV		
14.1	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Ріст підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок дочірніх структур, що здійснюють постачання
14.2	Стратегія ліквідації	Скорочення окремих підрозділів, що знаходяться у критичному стані
14.3	Стратегія вертикальної інтеграції, що іде вперед	Зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою та кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу та продажу
14.4	Стратегія створення мереж	Підбір кваліфікованого персоналу, визначення оптимальних підрозділів, управління інфраструктурою, що розширюється
XV		
15.1	Стратегія моніторингу	Постійне відстеження, аналіз та прогнозування стану підприємства, трансформації зовнішнього середовища
15.2	Стратегія нових інформаційних технологій	Залучення обчислювальної техніки та сучасних інформаційних систем до процесу прийняття рішень
XVI		
16.1	Стратегам відкритої інформації	Повне освідомлення працівників про стан підприємства, намічені плани і реалізовані стратегії
16.2	Стратегія «шпигуна»	Діяльність зі збору й залученню інформації про ноу-хау й комерційні таємниці конкурентів
16.3	Стратегія	Мінімізація середовища розповсюдження комерційної інформації

Задача 9

В таблиці наведені основні показники діяльності підприємства за 2 місяці:

Таблиця 1. Розрахунок межі рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства

Показник	Попередній місяць	Звітний місяць
Виручка від реалізації продукції за відрахуванням ПДВ, акцизів та ін., тис.грн.	17967	34220
Прибуток, тис.грн.	3290	6720
Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	14677	27500
Сума змінних витрат, тис.грн.	13132	25000
Сума постійних витрат, тис.грн.	1545	2500
Сума маржинального доходу, тис.грн.	4835	9220
Доля маржинального доходу у виручці, %	26,90	26,94
Межа рентабельності, тис.грн.		
Запас фінансової стійкості: тис.грн. %		

1. Визначте зону безпеки аналітичним методом.
2. Розрахуйте запас фінансової стійкості.
3. Побудуйте графіки виручки та затрат, позначте на графіку поріг рентабельності та запас фінансової стійкості.

Задача 10

Вартість поза оборотних активів дорівнює 5000 грош.од., вартість товарно-матеріальних запасів – 1000 грош.од., дебіторська заборгованість – 1000 грош.од., грошові кошти – 500 грош.од., вартість позичкового капіталу складає 6000 грош.од. В результаті проведеної переоцінки вартість поза оборотних активів збільшилася на 30%, вартість запасів зменшилася на 10%, дебіторська заборгованість зменшилася на 20%. Грошові кошти та величина позичкового капіталу не коригувалися.

1. Визначити оціночну вартість підприємства до переоцінки.
2. Провести розрахунки по коригуванню даних балансового звіту підприємства.
3. Визначити оціночну вартість підприємства після переоцінки.

Задача 11

Державне підприємство НВО «Електротяжмаш» (м. Харків) є одним з головних підприємств у Європі і єдиним в Україні з виробництва турбо- і гідрогенераторів. Турбогенератори різної потужності з успіхом працюють в Ірані, Китаї, Алжирі, Сирії, Польщі, країнах Балтії й ін. Нині виконуються замовлення на експорт в Індію і Бангладеш.

Завод «Електротяжмаш» заснований у 1946 році. Спочатку підприємство спеціалізувалося лише на випуску електрообладнання для тепловозів. У 50-х роках тут стали виробляти турбо- та гідрогенератори, а також інші великі електромашини.

«Електротяжмаш» був єдиним в Союзі підприємством, що виготовляло електрообладнання для тепловозів, другим (після ленінградського заводу "Електросила") за випуском генераторів та енергетичного обладнання.

Зараз основною продукцією є: електромашини індивідуального використання, генератори для парових турбін, генератори для гідротурбін потужністю від 200 кВт і вище, вимикачі до пускорегулюючої апаратури, приналежності і запчастини до залізничного рухомого складу.

З кінця 80-х років освоєно виробництво складної побутової техніки: електросоковижималок, прасувальних машин «Харків'янка», настільних деревообробних пристроїв (УБДН та УБОН), електром'ясорубок, змішувачів для ванн та мийок.

Проблеми на підприємстві розпочалися у 1991 р., коли стан справ заводу поступово погіршувався. На думку теперішньої адміністрації, це трапилося внаслідок щонайменше двох причин. По-перше, скоротилися обсяги залізничних перевезень, а значить, менше стали купляти тепловозне обладнання. По-друге, кордон між Україною та Росією став перепоною на шляху співробітництва з росіянами – основними замовниками.

Через п'ять років підприємство знаходилося на грані банкрутства. Кредиторська заборгованість на той момент складала 40 млн. грн, у т.ч. борг бюджету – біля 12 млн. грн, заборгованість за електроенергію – 9 млн. грн, по заробітній платі – 3,5 млн. грн, санаційний кредит – біля 4 млн. грн. З 1992 року в розвиток підприємства не було вкладено ні копійки. Основні фонди суттєво зношені: 30% обладнання «Електротяжмашу» старше 30 років; 37% - працює більше 20 років. Крім основних засобів виробничого призначення, на балансі підприємства знаходяться: 5 дитячих садків, медсанчастина, палац культури, спорткомплекс, база відпочинку, піонерський табір, об'єкти житлокомунгоспу та інші об'єкти соціальної сфери, на утримання яких щорічно витрачається біля 1 млн. грн.

Наприкінці 1996 р. на заводі відбулася зміна керівництва та було створено новий суб'єкт господарської діяльності – науково-виробниче об'єднання (НВО) «Електротяжмаш», яке б функціонувало поряд з вже існуючими структурами: Державним підприємством «Електротяжмаш» та Науково-дослідним інститутом (НДІ) «Електротяжмаш». На реалізацію ідеї був отриманий дозвіл з Міністерства промислової політики. Державою були списані безнадійні штрафи та пені за

станом на 1 квітня 1997 року. Також було прийняте рішення про реструктуризацію на 10 років всієї податкової заборгованості «Електротяжмашу»: тепер завод щомісячно виплачує біля 40 тис. грн.

НВО було створене з метою виконання замовлень на виготовлення турбо- та гідрогенераторів, а також тепловозного обладнання. При цьому у розпорядженні НВО знаходяться лише основні потужності турбогенераторного виробництва, а всі спеціалісти як і раніше є працівниками заводу та НДІ. Тому НВО під конкретне замовлення наймає необхідну кількість людей: щомісячно буває задіяно біля трьох тисяч працівників заводу та НДІ (загальна чисельність працівників всіх трьох структур «Електротяжмашу» – біля 6 тис. чоловік).

Останнім часом адміністрації НВО вдалося укласти біля десяти досить солідних контрактів. Найбільш вагомий з них – на реконструкцію гідроелектростанцій Дніпровського каскаду. він розрахований на період до 2001 року, вартість – біля 70 млн. грн. Випробування, проведені в 1998 році на Київській ГЕС і ДніпроГЕС-1, показали, що роботи виконані «Електротяжмашем» на високому технічному рівні і навіть із перевищенням деяких параметрів, передбачених контрактом.

Разом із «Турбоатомом» і німецькою фірмою «Сіменс» «Електротяжмаш» реалізує проект по переобладнанню Змієвської ГРЕС (передбачено виготовлення та встановлення на місті статору турбогенератора потужністю 325 МВт). Розпочато освоєння дизельних електростанцій потужністю 8 і 60 кВт.

Таким чином, на сьогоднішній день завантаження турбогенераторного виробництва досягає 100%. У той же час цеха, що спеціалізуються на виробництві тепловозного обладнання майже простоюють – вони завантажені лише на 15%. Обладнання по виробництву товарів народного споживання задіяне наполовину.

За перше півріччя 1998 року підприємству вдалося реалізувати продукції на 10,2 млн. грн. У 1997 році за той же період була отримана сума 13,4 млн. грн (усього за 1997 рік продано товарів на суму 27 млн. грн). При цьому за шість місяців 1997 року було отримано 747 тис. грн, а за перше півріччя 1998 року збитки підприємства склали 700 тис. грн. Останню обставину в «Електротяжмаші» пояснюють просто: змінився порядок нарахування амортизаційних відрахувань. Тим не менш, заробітна платня працівникам виплачується: у першому півріччі вона в середньому становила 118,5 грн. щомісячно.

Найближчим часом «Електротяжмаш» буде переведений на власне водозабезпечення, що дозволить отримати значну економію. На території заводу вже пробурили три свердловини.

У 1998 році КМ видав Постанову про затвердження плану-графіка передприватизаційної підготовки ряду підприємств, у тому числі НВО «Електротяжмаш» (Харків).

Разом з облдержадміністрацією Харкова у 1999 році в ході обговорення подальших перспектив розвитку промислового комплексу було прийняте рішення не приватизувати «Електротяжмаш» і зберегти за ним статус державного підприємства.

1. Визначити види криз, які мали місце та можуть розвинути на «Електротяжмаші» у майбутньому.

2. Розробити набір тактичних заходів, які, на вашу думку, допоможуть стабілізувати та покращити становище підприємства.

3. Запропонувати перелік стратегічних заходів щодо покращення роботи підприємства.

Задача 12

Розглянути наведені у таблиці можливі зовнішні фактори кризи на підприємстві та вказати їхні можливі наслідки, що можуть привести до кризи.

Таблиця 1. Характеристика зовнішніх факторів кризового розвитку підприємства

Фактори	Прояв кризових факторів
Стан національної економіки	Уряд намагається згладити наслідки погіршення економічної політики регулюванням податків, грошової маси, ставки банківського відсотка
Політичні чинники	Відношення держави до підприємницької діяльності заборонного або обмежувального характеру; нестабільність діяльності уряду і т.д.
Правові чинники	Недостатнє антимонопольне регулювання; обмежене регулювання ЗЕД; нерозвиненість законодавчої бази
Соціальні чинники	Традиції, життєві цінності; менталітет адміністративно-планової економіки; відсутність навичок управління фінансами; невисокий рівень культури
Технологічні чинники	Низькі витрати держави на науку і техніку; низький технічний рівень
Взаємостосунки з покупцями та постачальниками	Повільний темп зростання виручки; затримки поставок сировини, продукції

Задача 13

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

1. Представте 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.

Задача 14

Підприємство має пакет замовлень на 1000 одиниць продукції за ціною 150 грн. на загальну суму 150 тис.грн., що повинно забезпечити йому прибуток в розмірі 30 тис.грн. Собівартість 1000 виробів за планом 120 тис.грн., в тому числі постійні затрати 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, яка є нижчою планової собівартості. 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 представте в таблиці 1.
3. Зробіть висновки. Обґрунтуйте свою точку зору.

Таблиця 1. Обґрунтування додаткового замовлення

Показник	I варіант (100% пакета замовлень)	II варіант (60% пакета замовлень)	III варіант (60% пакета замовлень + додаткове замовлення)
Обсяг виробництва	1000	600	600 + 300
Ціна за одиницю продукції, грн.			
Виручка від продажу, тис.грн.			
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.			
Сума змінних витрат, тис.грн.			
Сума постійних витрат, тис.грн.			
Собівартість всього випуску продукції, тис.грн.			
Собівартість одиниці продукції, грн.			
Прибуток (+), збитки (-), тис.грн.			

Задача 15

В таблиці 1. наведені вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання.

Таблиця 1. Вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання

Показники	Обладнання	
	старе	нове
Витрати на придбання	10000	12000
Остаточна вартість	8000	-
Строк роботи після прийняття рішення про придбання, роки	4	4
Вартість старого обладнання при його реалізації в момент прийняття рішення про придбання нового обладнання	3000	-
Щорічні зміни витрати на експлуатацію обладнання	20000	15500
Річний обсяг продажу продукції, що виробляється на обладнанні	50000	50000

1. Розрахувати прибуток за чотири роки у випадку продовження експлуатації старого або придбання нового обладнання.
2. Розрахунки представити в таблиці 2.
3. За результатами розрахунків зробити висновки.

Таблиця 2. Розрахунок прибутку за чотири роки у випадку продовження експлуатації старого або придбання нового обладнання

Показники	Обладнання	
	старе	нове
Обсяг продажу		
Змінні витрати		
Амортизація нового обладнання		
Амортизація старого обладнання		
Втрати, пов'язані зі списанням старого обладнання, в момент придбання нового обладнання		
Вартість старого обладнання, за якою його можна реалізувати в момент прийняття рішення про придбання нового обладнання		
Прибуток		

Задача 16

В таблиці 1. наведені дані щодо асортименту продукції підприємства та його можливих змін.

Постійні витрати за рік для першого варіанту складають 1000 млн.грн., для другого – 1000 млн.грн, виручка від реалізації для першого варіанту – 5600 млн.грн., для другого – 6000 млн.грн.

Таблиця 1. Зміна структури продукції

Вироби	Ціна, тис.грн	Змінні затрати на одиницю продукції, тис.грн.	Питома вага	
			I варіант	II варіант
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 з варіантів є найбільш сприйнятливий?
3. Зробіть висновки.

Задача 17

Підприємству необхідно прийняти рішення щодо додаткового замовлення на випуск 500 виробів типу А, якщо потужність його обладнання використовується максимально. В такому випадку необхідно зменшити випуск інших виробів, наприклад типу В. Дані про ці вироби представлені в таблиці 1.

Показники	А	В
Ціна виробу, тис.грн.	15	12
Змінні витрати на одиницю, тис.грн.	9	8
Ставка маржинального доходу, тис.грн.	6	4
Час виробітки, хв..	8	10

1. На скільки одиниць необхідно скоротити випуск продукції В, щоб прийняти замовлення на продукцію А?
2. Чи буде сприяти додаткове замовлення збільшення прибутку в даному періоді?
3. Якою повинна нижня межа ціни виробу А, щоб підприємство могло прийняти замовлення?

Задача 18

Підприємство випускає два види продукції: куртки та пальто. Вихідні дані для аналізу:

	Пальто	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.	90	70
Маржинальний дохід на 1 м тканини, грн.	30	35
Попит, од.	5000	8000
Необхідні витрати матеріалу, м	15000	16000

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

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

2. Який варіант виробництва продукції буде найбільш вигідним для підприємства.

3. Представте розрахунки в табличній формі.

Задача 19

Є такі дані про підприємство, що оголосило себе банкрутом і відмовилося платити за зобов'язаннями: Оборотні активи – 1589 тис. грн., податок на додану вартість за придбаними цінностями – 843 тис. грн., короткострокові зобов'язання – 7794 тис. грн., доходи майбутніх періодів – 358 тис. грн., резерви майбутніх витрат – 389 тис. грн., інші короткострокові зобов'язання – 241 тис. грн. Визначте, наскільки обґрунтована заява підприємства про банкрутство.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1. Дядюк М.А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник у структурно-логічних схемах / М. А. Дядюк. – 2010. – 140 с.
2. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З.Є.Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
3. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студентів / Кривов'язюк І. В. – К.: Кондор, 2008. – 366 с.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : моногр. / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
5. Пушкарь А.И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А.А. Колос. – Харьков : ООО «Модель вселенной», 2001. – 452 с.
6. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
7. Скібіцький О. М. Антикризисный менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
8. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Богданова Т. А., Градов А. П. и др.; Под ред. Градова А. П. и Кузина Б. И. — СПб.: «Специальная литература», 2006. – 511с.
9. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2005. – 469 с.
10. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О. О. Терещенко – К.: КНЕУ, 2008. – 272 с.

ДОПОМІЖНА

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. пос. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. 6-е изд., испр. и доп. М.: Омега – Л, 2009. – 456 с.
3. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. М.: ИНФРА – М, 2008. – 620 с.
4. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.
5. Ларичева, Е.А. Антикризисное управление: учеб.-практ. пособие / Е.А. Ларичева. – Брянск: БГТУ, 2005. – 163 с.
6. Лиходій В.Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза / Карпенко О. А. Основи антикризового управління: Навч.-метод. посіб. - К.: Вид-во НАДУ, 2006.– 208 с.

7. Орехов В.И. Антикризисное управление: учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Н.П. Гапоненко. М.: ИНФРА – М, 2008. – 544 с.
8. Поршнева О.Г. Основы і проблеми економіки підприємства / Поршнева О.Г. – М.: Фінанси і статистика. 2007. – 92 с.
9. Харитонов А. В. Антикризисное управление: современные подходы к пониманию содержания [Электронный ресурс] / А. В. Харитонов, I. В. Павлов. – Режим доступа: <http://www.mael.ru/modules/myarticles/article.php?storyid=493>.
10. Хіт, Роберт Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ.. – К.: Всеуито, Наук.думка, 2002. – 566 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/pro_bankrutstvo/download.htm
2. Наказ Міністерства економіки України № 10 від 17.01.2001 «Про Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства й ознак дій щодо приховання банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kodeksy.com.ua>
3. Антикризисное управление. Журнал. – Режим доступу: <http://www.anticrisis.ru>
4. Эффективное Антикризисное Управление. Журнал. Режим доступу: <http://www.e-c-m.ru/>
5. Закон України «Про банкрутство» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
7. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.
8. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
9. Електронна бібліотека підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studentam.kiev.ua>.
10. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.
12. Безкоштовна бібліотека для студента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://polka-knig.com.ua/>
13. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>
14. Інформаційний сайт з менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uamanager.com/>

15. Верховна Рада України : офіційний веб-сайт. – Режим доступу : www.rada.gov.ua
16. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pau.kiev.ua>
17. Бібліотека ім. Вернадського [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.nbuv.gov.ua.
18. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>.

Навчальне видання

АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни

Укладачі:

БУГРІМЕНКО Роман Михайлович
СМІРНОВА Поліна Василівна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.
Ум. друк. арк. _.
Наклад

ДБТУ
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44