

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять

з дисципліни: «Антикризове управління»

для студентів галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

спеціальності 051 «Економіка »

Харків, ХНАДУ 2020

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять

з дисципліни: «Антикризове управління»

для студентів галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

спеціальності 051 «Економіка »

Затверджено методичною
радою університету
протокол № ____ від _____

Харків, ХНАДУ 2020

Укладачі: доц. Онісіфорова В.Ю.

Кафедра економіки і підприємництва

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Антикризове управління» належить до циклу вибіркових дисциплін підготовки фахівців галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка».

Мета вивчення навчальної дисципліни - формування у студентів знань про методи і процедури антикризового управління, умінь і навичок застосування методів та інструментарію для обґрунтування економічно ефективних управлінських рішень.

По завершенні вивчення дисципліни студенти повинні:

знати: види кризових ситуацій на підприємствах; основні поняття антикризового управління; основні механізми регулювання кризових явищ; організаційне забезпечення антикризового управління; алгоритми прийняття управлінських рішень щодо забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємства;

вміти: ідентифікувати кризові явища, які мають місце на підприємстві; визначати кризові точки сфери у діяльності підприємства та механізми формування в них кризових явищ певного типу; здійснювати діагностику кризового стану підприємства; оцінювати масштаби кризового стану підприємства; прогнозувати розвиток кризового стану підприємства; обґрунтовувати антикризові заходи для підприємства; визначати основні показники для антикризового моніторингу стану підприємства.

ВИЗНАЧЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ВАРІАНТУ ВИХІДНИХ ДАНИХ

Індивідуальний варіант вихідних даних визначається шляхом корегування даних базового варіанту (*окрім показників з відміткою^{о*}*) відповідно до двох останніх цифр номеру залікової книжки наступним чином:

- визначається корегуючий коефіцієнт:

$$K_k = 1 + \frac{ij}{100},$$

де i – передостання цифра номеру залікової книжки;

j – остання цифра номеру залікової книжки студента.

- визначається індивідуальний варіант значення показника:

$$P_{\text{інд}} = P_{\text{баз}} \cdot K_k,$$

де $P_{\text{баз}}$ – базове значення відповідного показника.

Практичне заняття №1

СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Мета роботи - засвоєння основних категорій, понять та методів дослідження кризових явищ на підприємстві.

Задача 1

Підприємство виробляє продукцію одного найменування за ціною 230 грн. Питомі змінні витрати становлять 180 грн. Загальна величина постійних витрат 550000 грн. Внаслідок підвищення орендної плати загальні постійні витрати зросли на 8%.

Визначити яким чином збільшення постійних витрат вплине на величину критичного обсягу та до настання яких можливих видів криз може призвести збільшення величини постійних витрат при незмінному обсязі критичного виробництва.

Задача 2

Підприємство виготовляє і продає за рік продукції на 200 тис. грн. Витрати на її виготовлення і продаж становлять 180 тис. грн., у тому числі змінні витрати 120 тис. грн., постійні витрати 60 тис. грн.

Обчислити коефіцієнт маржинального доходу, критичну програму виробництва і коефіцієнт безпеки виробництва. Обґрунтувати, яким чином зменшення величини запасу фінансової міцності може призвести до настання кризового стану на підприємстві.

Задача 3

Акціонерне товариство досягло таких результатів своєї виробничо- господарської діяльності за рік: обсяг продажу продукції склав 100 тис. од., ціна одиниці продукції – 100 грн., змінні витрати на весь обсяг – 3 млн. грн., постійні витрати – 5 млн. грн.

Проте кон'юнктура ринку вимагає від підприємства знизити ціну зі 100 до 80 грн. за одиницю, щоб залишитися на сегменті ринку.

Визначити необхідний обсяг продукції, який спроможний забезпечити:

- 1) обсяг виробництва продукції без збитків;
- 2) величину прибутків, досягнутих у попередньому році від реалізації продукції;
- 3) обґрунтувати позицію підприємства зі зниження ціни з точки зору можливого настання кризи підприємства (уточнити якої).

Практичне заняття №2 АНТИКРИЗОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета роботи - придбання практичних навичок з антикризового регулювання діяльності підприємства.

Задача 1

Основні показники діяльності підприємства за два місяці наведено в таблиці.

Таблиця 2.1 – Вихідні дані до задачі 1

Показник	Попередній місяць	Звітний місяць
Виторг від реалізації продукції (за мінусом ПДВ, акцизів та ін.), тис. грн..	17 967	34 220
Прибуток, тис. грн..	3290	6720
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	14 677	27 500
Сума змінних витрат, тис. грн..	13 132	25 000
Сума постійних витрат, тис. грн..	1545	2500
Сума маржинального доходу, тис. грн.	4835	9220
Доля маржинального доходу у виторгу, %	26,90*	26,94*
Межа рентабельності, тис. грн..		
Запас фінансової стійкості: тис. грн., %		

За вихідними даними виконайте наступні завдання:

- 1) зробіть розрахунки межі рентабельності;

- 2) розрахуйте запас фінансової стійкості підприємства;
- 3) побудуйте графіки виторгу та витрат, позначте на графіку поріг рентабельності та запас фінансової стійкості;
- 4) наведіть можливі види криз, які можуть відбутися на підприємстві за умов зменшення величини загальної фінансової міцності.

Задача 2

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

За вихідними даними:

- 1) зобразіть графічно залежність між прибутком, обсягом реалізації продукції та її собівартістю;
- 2) знайдіть точку безбитковості;
- 3) обґрунтуйте, які основні фактори впливають на зміну рівня безбиткового обсягу продажу;
- 4) сформулюйте пропозиції, яким чином можна уберегти підприємство від настання кризового явища.

Задача 3

Підприємство виготовляє один вид продукції і є прибутковим. Керівництво підприємства поставило перед аналітиками завдання: визначити, на скільки відсотків повинен збільшитися обсяг реалізації продукції, щоб прибуток підприємства збільшився на 10*%. Виконайте це завдання, визначивши одночасно запас фінансової міцності підприємства, якщо обсяг реалізації у звітному періоді - 80 тис. виробів, ціна одного виробу - 200 грн.; загальна сума постійних витрат - 2 млн. грн; змінні витрати на одиницю продукції - 110 грн.

Практичне заняття №3
**АНТИКРИЗОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Мета роботи – засвоєння основних аспектів процесу формування антикризової системи управління підприємством.

Задача 1

Підприємство, маючи пакет замовлень на 1000 одиниць продукції за ціною 150 грн. на загальну суму 150 тис. грн., розраховує отримати 30 тис. грн. прибутку. Собівартість 1000 виробів за планом 120 тис. грн., зокрема постійні витрати становлять 60 тис. грн. Протягом року фактичний обсяг реалізації зменшився настільки, що за прогнозами економістів буде меншим від планового на 40*%. Щоб уникнути збитків, підприємству необхідно знайти вихід із цієї кризової ситуації. Якщо від замовника надійде пропозиція на випуск продукції, яка потребує деяких змін у технології та відповідно додаткових витрат, то керівники можуть прийняти таке замовлення за ціною, нижчою від собівартості. Припустимо, замовник погодився придбати в поточному році 300 виробів за ціною 110 грн., нижчою від планової собівартості. При цьому підприємство має додатково витратити на конструкторсько-технологічну підготовку виробництва цієї партії продукції 5 тис. грн. Завдання:

- 1) визначте чи вигідно це підприємству;
- 2) зробіть техніко-економічне обґрунтування рішення щодо прийняття додаткового замовлення на таких умовах.
- 3) зробіть висновки щодо можливості подолання кризи збуту зазначеним способом та обґрунтуйте свою позицію

Задача 2

Дані щодо асортименту продукції підприємства та його можливих змін наведено в таблиці 3.1. Постійні витрати за рік для варіанта I становлять 1000 млн. грн., для варіанта II — 1000 млн. грн., виручка від реалізації для варіанта I - 5600 млн. грн., для варіанта II — 6000 млн. грн.

Таблиця 3.1 – Зміна структури продукції

Вироби	Ціна, тис. грн.	Змінні витрати на одиницю продукції, тис. грн..	Питома вага*	
			Варіант I	Варіант II
А	8	6	0,5	0,3
Б	12	8	0,3	0,2
В	18	12	0,2	0,4
Г	20	12	—	0,1

За вихідними даними:

- 1) оцініть можливі варіанти змін структури випуску продукції;
- 2) визначте, який із варіантів є найприйнятнішим;
- 3) зробіть висновки, щодо місця оперативних і тактичних заходів із подолання можливої кризи на підприємстві.

Практичне заняття №4 ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета роботи – засвоєння теоретичних положень та отримання практичних навиків проведення діагностики кризового стану підприємства.

Задача 1

Розподілити майно збанкрутілого підприємства між кредиторами, дотримуючись установленної законодавством черговості здійснення цієї операції. Основні показники господарської діяльності підприємства наведено у його балансі за звітний рік (табл. 4.1.).

Таблиця 4.1 – Баланс підприємства

Актив	Сума, тис. грн.	Пасив	Сума, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи	8200	I. Власний капітал:	
II. Оборотні активи:		Статутний фонд	4000

Закінчення таблиці 4.1

1	2	3	4
- виробничі запаси;	2400	II.Забезпечення наступних витрат	
-незавершене виробництво;	560	і платежів	-
- готова продукція;	640	III. Довгострокові	
- дебітори;	2400	зобов'язання	-
- аванси видані;	1110	IV.Поточні зобов'язання:	
- грошові кошти	10	Короткострокові кредити банків	2000
III.Витрати майбутніх періодів	180	Розрахунки з кредиторами:	
		- за товари, роботи, послуги;	6080
		- з оплати праці;	100
		- із соц. страхування;	40
		- з бюджетом;	100
		- з позабюджетних виплат;	80
		- інші кредитори	3100
Баланс	15500	Баланс	15500

Арбітражний суд порушив справу про банкрутство підприємства. Незалежні експерти дали оцінку вартості майна підприємства (табл. 4.2).

Таблиця 4.1 – Вартість майна підприємства за експертною оцінкою

Елемент майна	Сума, тис. грн
Необоротні активи	6800
Виробничі запаси	1600
Незавершене виробництво	112
Готова продукція	420
Дебітори	1700
Аванси видані	340
Грошові кошти	100
Разом	11072

Витрати, пов'язані з веденням справи про банкрутство цього підприємства, складають 3100 грн. Банківська позика забезпечена заставою виробничих запасів підприємства.

Визначити, чи вистачить оціненого майна підприємства для задоволення всіх вимог кредиторів. Обґрунтувати, якою має бути ухвала арбітражного суду в разі повного чи неповного задоволення вимог кредиторів.

Задача 2

На виробничому підприємстві розроблено декілька варіантів прогнозного балансу, основні показники якого наведені в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Прогнозний баланс підприємства, тис. грн.

Стаття	Варіант прогнозу		
	I	II	III
Актив			
Основні засоби (кошти)	19760	19760	19760
Запаси і витрати	3 956	33956	33956
Грошові кошти, розрахунки та інші активи	8892	8892	8892
Баланс	62608	62608	62608
Пасив			
Джерела власних коштів	30290	30290	30290
Прибуток за звітний період	4524	8437	5122
Довгострокові позикові кошти	5980	5980	5980
Строчкова кредиторська заборгованість	21814	17901	21216
Баланс	62608	62608	62608

На підставі даних прогнозного балансу визначити ймовірність банкрутства виробничого підприємства. З цією метою розрахувати і співставити за окремими варіантами:

- коефіцієнт поточної ліквідності активів;
- частку позикових коштів у загальному обсязі пасиву;
- ймовірність банкрутства.

Зробити висновки щодо загрози банкрутства підприємства.

Практичне заняття №5
**ТЕХНОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ**

Мета роботи – засвоєння основних технологій розробки антикризових управлінських рішень.

Задача 1

Керівництвом підприємства приймається антикризове рішення про оновлення технічної бази. Вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання наведені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Вартість майна підприємства за експертною оцінкою

Показник	Обладнання	
	старе	нове
Витрати на придбання, грн.	10000	12000
Остаточна вартість, грн.	8000	—
Строк роботи після прийняття рішення про придбання, роки	4	4
Вартість старого обладнання під час його реалізації в момент прийняття рішення про придбання нового обладнання	3000	—
Щорічні змінні витрати на експлуатацію обладнання, грн.	20000	15500
Річний обсяг продажу продукції, що виробляється на обладнанні, грн.	50000	50000

Завдання:

1) розрахувати прибуток за чотири роки у разі продовження експлуатації старого або придбання нового обладнання;

2) за результатами розрахунків зробити висновки щодо наявності або відсутності виробничо-технологічної кризи на підприємстві.

Задача 2

За планом реформування проведені організаційно-технічні заходи щодо впровадження нової техніки в експедиції підприємства. Показники підприємства:

- капітальні витрати на заходи - 420 тис. грн.;
- відносне скорочення чисельності за проектом - 16 осіб;
- середня зарплата одного працівника - 9500 грн.;
- нарахування на зарплату – 22* %;
- витрати на спецодяг - 650 грн. на робітника за рік;
- амортизація річна на капітальні вкладення - 15%;
- додаткові витрати електроенергії - 42 тис. кВт. год;
- тариф на електроенергію – 2,05* грн. / кВт. год;
- загальна чисельність працівників підприємства - 430 осіб.

Розрахувати:

- підвищення продуктивності праці;
- додатковий умовно-річний прибуток;
- додатковий грошовий потік та термін окупності витрат на організаційно - технічні заходи.

Задача 2

За планом реструктуризації індекс конкурентоспроможності товару підприємства підвищився на 0,25, завдяки цьому сегмент її ринку збільшився на 8,5*%. Базовий обсяг продажу товару фірми склав - 12 млн. грн., умовно - постійні витрати знизилася на 5,2*%. Частка умовно - постійних витрат у собівартості продукції складає 45*%. Базова собівартість - 10,2 млн. грн. Витрати на підвищення конкурентоспроможності товару склали за проектом - 1025 тис. грн.

Розрахувати показники ефективності та підвищення конкурентоспроможності товару підприємства, зробити висновок, щодо існування на підприємстві організаційної кризи.

Задача 3

Підприємство впровадило систему маркетингу і логістики. Витрати на створення системи склали 1200 тис. грн. Завдяки цьому обсяг продажу підприємства збільшився на 18*%. Базовий рівень продажу 45 млн. грн. Собівартість реалізованої продукції - 39 млн. грн. За рахунок збільшення обсягів продажу собівартість продукції

знизилася на 3,5*%. Обґрунтувати доцільність впровадження системи маркетингу і логістики та оцінити стан підприємства щодо можливого настання організаційної кризи.

Практичне заняття № 6

АНТИКРИЗОВИЙ МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета роботи – засвоєння теоретичних знань та практичних навичок стосовно антикризового моніторингу діяльності підприємства.

Задача 1

Вартість позаоборотних активів підприємства дорівнює 5000 грн., вартість товарно-матеріальних запасів — 1000 грн., дебіторська заборгованість 1000 грн., грошові кошти — 500 грн., вартість позичкового капіталу становить 6000 грн. У результаті проведеної переоцінки вартість позаоборотних активів збільшилася на 30*%, вартість запасів зменшилася на 10*%, дебіторська заборгованість зменшилася на 20*%. Грошові кошти та розмір позичкового капіталу не коригувалися. Завдання:

- 1) визначити оціночну вартість підприємства до переоцінки;
- 2) провести розрахунки по коригуванню даних балансового звіту підприємства;
- 3) визначити оціночну вартість підприємства після переоцінки;
- 4) проаналізувати як взаємозв'язані поточна платоспроможність підприємства та оборотність оборотних коштів;
- 5) сформулювати рекомендації, яка має бути політика керівників підприємства стосовно змін цих коефіцієнтів.

Задача 2

Показники виробництва і реалізації продукції на підприємстві наведені у таблиці 6.1. Проведіть аналіз відхилення основних показників.

Таблиця 6.1 – Показники діяльності підприємства, млн. грн.

Показник	Рік		Абсолютна величина зміни, (+-, -)	Відносна величина зміни, %
	2019	2020		
1. Товарна продукція	21,36	12,53		
2. Відвантажена продукція	14,79	15,61		
3. Собівартість реалізованої продукції	27,24	29,59		
4. Оплачена продукція	14,79	3,82		
5. Коефіцієнт оплати відвантаженої продукції	1	0,24		
6. Виграти на 1 грн. реалізованої продукції (ряд. 3/ряд. 2)	1,84	1,9		

Зробіть висновки щодо стабільності фінансової системи підприємства та можливості настання фінансової кризи.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базова література

1.1. Ковтун, О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів, 2017. 680 с.

1.2. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ, 2016. 456 с.

1.3. Криворучко О. М., Пипенко І. С. Потенціал і розвиток автотранспортного підприємства : [навч. посіб.]. Харків, 2015. 196 с.

1.4. Шинкаренко В. Г., Жарова О. М., Криворучко О. М. Аналіз господарської діяльності автотранспортних підприємств : навч. посіб. Харків, 2015. 386 с.

1.5. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. вузів. Київ, 2015. 498 с.

2. Допоміжна література

2.1 Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія. Суми, 2013. 488 с.

2.2 Вороніна О. С. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків, 2016. 89 с.

2.3 Коваленко, В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В. І. К Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст]: монографія. Одеса, 2013. 381 с.

2.4 Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків, 2016. 140 с.

3. Інформаційні ресурси

3.1 Онісіфорова В.Ю. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Антикризове управління» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://files.khadi.kharkov.ua>.

3.2 Онісіфорова В.Ю. Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Антикризове управління» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://files.khadi.kharkov.ua>.

3.3 Онісіфорова В.Ю. Тестові завдання по дисципліні «Антикризове управління» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://files.khadi.kharkov.ua>.

ДЛЯ ПОДАТОК

ДЛЯ ПОДАТОК

Навчальне видання

Методичні вказівки
до практичних занять
з дисципліни: «Антикризове управління»
для студентів галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»

Укладачі: Онісіфорова Валентина Юріївна

Відповідальний за випуск: д.е.н., проф. Шевченко І.Ю.

Підп. до друк.	Формат 60×80	1/16 Бум. Тип №
Друк офсетний	Ум. др. л.	Нав - вид. л.
Тираж екз.		Ціна договірна
Зак. №		

ХНАДУ, ГСП, Харків, вул. Ярослава Мудрого, 25

Підготовлено у Харківському національному автомобільно-дорожньому університеті