

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

та завдання до організації самостійної роботи студентів  
з дисципліни

**«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

*(для студентів заочної форми навчання  
освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства (051 – Економіка))*

Методичні вказівки до організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Антикризове управління підприємством» (для студентів заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр», напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства (051 – Економіка)) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад.: А. В. Ковалевська – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 40 с.

Укладач : А. В. Ковалевська

Рецензент : д-р. екон. наук, проф. В. Б. Родченко

*Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємств міського господарства, протокол № 1 від 30.08.2016 р.*

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
1 Опис дисципліни .....	6
2 Розгорнутий зміст дисципліни .....	7
3 Завдання для індивідуального та самостійного опрацювання .....	14
4 Тестові завдання та запитання .....	26
5 Перелік питань для підготовки до підсумкового контролю .....	35
Список джерел .....	38

## ВСТУП

Ринкові механізми функціонування економіки будь-якої держави мають циклічний характер. Економічні результати діяльності кожного підприємства формуються під впливом цих макроекономічних коливань, а також залежать від дії багатьох внутрішніх причин. Забезпечення стійкого та гармонійного економічного зростання економіки України робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу функціонування основної ланки економіки – підприємств різних форм власності та форм господарювання, потребує опанування та впровадження в практику антикризового управління. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління, яке спрямоване на подолання кризових явищ, базуючись на системному, ситуаційному та процесному підходах.

**Метою** вивчення навчальної дисципліни «Антикризове управління підприємством» є формування сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань в галузі антикризового управління, а саме: системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки.

При цьому вивчаються природа та основні підходи до дослідження кризових явищ в діяльності підприємства, основи організації та інструментарій антикризового управління підприємством, методологічні основи діагностики кризи розвитку підприємства та загрози банкрутства, інструментарій діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства, способи оцінки можливостей підприємства по подоланню кризових явищ, основи розробки антикризової програми підприємства, фінансово-економічні аспекти обґрунтування окремих антикризових заходів, організація контролю реалізації антикризової програми.

**Основними завданнями** вивчення дисципліни «Антикризове управління підприємством» є: засвоєння теоретичних основ управління підприємством в кризових і передкризових ситуаціях, механізмів виявлення кризи і кризового стану підприємства, практичних методів оцінки і діагностування кризи та розробки заходів щодо їх нейтралізації, вивчення підходів і методів антикризового управління з урахуванням передового досвіду, формування навичок щодо фінансово-економічного обґрунтування окремих антикризових заходів, організації контролю реалізації антикризової програми.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

**знати:**

– загальні основи антикризового управління підприємством;

- закономірності, умови та фактори, що обумовлюють появу кризових явищ;
- характер кризових явищ та економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві;
- основні інструменти діагностики кризи на підприємстві та її глибини;
- сучасні методи і підходи управління в кризових умовах;
- правила, принципи розробки антикризової програми і антикризової стратегії підприємства;
- проблеми підприємства, які опинилися в кризовому стані.

***вміти:***

- проводити експрес-діагностику та поглиблену діагностику фінансового стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) і наявних кризових ситуацій та явищ;
- опанувати урядові рішення з питань оцінки ймовірності банкрутства підприємства;
- аналізувати наявність та глибину кризового стану на підприємстві;
- визначити основні напрямки подолання кризових явищ на підприємстві;
- обґрунтовувати складні та непопулярні управлінські рішення задля виходу підприємства із кризи;
- обирати антикризову стратегію та основні інструменти виходу з кризового стану.

***мати компетентності:***

- когнітивні, які перераховані у ключових проблемах, що має знати студент після вивчення дисципліни;
- операційні, які перераховані у ключових проблемах, що має вміти студент після вивчення дисципліни;
- професійні, а саме: уміння доводити до логічного завершення управлінський цикл шляхом прийняття та реалізації «непопулярних» управлінських рішень; вільно орієнтується в різноманітних проблемах організаційно-технологічного й соціально-економічного розвитку підприємства; глибоко й нестандартно аналізує події; виявляє ініціативу тоді, коли іншим ситуація здається безвихідною;
- комунікативні, а саме: уміння спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти зі співробітниками, партнерами й представниками державних структур; мати високий рівень стресостійкості; вміти контролювати власні емоції; добре володіти письмовим й усним мовленням;
- специфічні, а саме: володіти основами соціальної психології та вільно й швидко застосовувати методи та інструменти конфліктології.

## 1 ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників ↓↓↓	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів <u>2,5</u>	за вибором студента	Рік (роки) підготовки	
		–	5-й
		Семестр(и)	
		–	9-й
Загальна кількість годин – 90	Галузь знань 0305 – Економіка та підприємництво Напрям підготовки 6.030504 – Економіка підприємства	Лекції:	
		– год.	8 год.
Модулів – 1		Практичні, семінарські*:	
		– год.	4 год.
Змістових модулів (ЗМ) – 2		Лабораторні:	
	– год.	– год.	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – ... самостійної роботи студента – ...	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	Самостійна робота:	
		– год.	78 год.
		Індивідуальні завдання:	
		– год.	18 год.
Індивідуальне (науково-дослідне) завдання (ІЗ) Розрахунково-графічне завдання		Вид контролю:	
	–	залік	

## 2 РОЗГОРНУТИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

### **Змістовий модуль 1 Теоретичні засади антикризового управління підприємством**

#### **Тема 1 Основи теорії циклів і криз**

- 1.1 Поняття циклів і криз на макрорівні та мікрорівні
- 1.2 Сутність економічного циклу
- 1.3 Види циклів та їх специфіка

*Ключові питання теми.* Поняття циклів і криз на макрорівні. Основні фази розвитку соціально-економічної системи та їх характеристика. Різновиди циклів: цикли Кондратьєва, цикли Ковалю, цикли Жугляра, цикли Кітчина тощо. Теорії, що визначають причини економічних циклів і криз.

Механізми розвитку кризи на макрорівні – інтернальний та екстернальний. Підходи до регулювання та подолання криз на макрорівні.

Вплив зовнішнього середовища на підприємство – на тривалість та на конфігурацію життєвого циклу підприємства. Основні цикли розвитку підприємства і його залежність від факторів зовнішнього середовища.

*Запитання для самоконтролю:*

1. Які специфічні особливості криз на макро- та макрорівні?
2. Надайте характеристику різновидів циклів учених різних напрямків.
3. Назвіть основні теорії, що досліджують причини виникнення криз та визначте їх особливості.
4. Перерахуйте можливі наслідки криз та поясніть причинно-наслідковий зв'язок.
5. Надайте змістовне визначення сутності економічного циклу.
6. Визначте основні причини появи середніх циклів та поясніть зв'язок даних передумов із певною школою економіки.
7. Поясніть специфічність процесів, що відбуваються на різних фазах економічного циклу.
8. Визначте ключові передумови, що доводять необхідність вивчення криз підприємства та управління ними.

#### **Тема 2 Кризи підприємства і завдання антикризового управління**

- 2.1 Загальні поняття про кризу і кризові явища
- 2.2 Життєвий цикл підприємства
- 2.3 Види криз підприємства

*Ключові питання теми.* Загальні поняття про кризу і кризові явища. Причини виникнення кризи на підприємстві. Життєвий цикл підприємства та

його життєздатність. Основні види криз за різними ознаками. Основні завдання антикризового управління підприємством.

*Запитання для самоконтролю:*

1. Сутність кризи підприємства. Поясніть відмінності кризи за різними підходами до її визначення.

2. Перерахуйте, поясніть та наведіть приклади процесів і явищ, що є ознаками кризи на підприємстві.

3. Надайте змістовне визначення суперечностей у соціально-економічній системі підприємства, наведіть їх приклади та поясніть механізм розгортання кризи.

4. Назвіть основні причини виникнення кризи підприємства, класифікуйте причини за різними ознаками.

5. Охарактеризуйте концепцію життєвого циклу – її зміст, значення, різновиди.

6. Зробіть критичний порівняльний аналіз концепцій життєвого циклу підприємства, продукту, попиту, технології.

7. Назвіть ключові особливості моделей життєвого циклу підприємства, що розроблені та запропоновані різними фахівцями.

8. Класифікація криз підприємства за різними ознаками. Поясніть необхідність процесу вивчення, ідентифікації та надання повної характеристики минулих криз.

9. Параметри життєздатності підприємства – послідовність вивчення, методи розрахунку та аналізу.

### **Тема 3 Сутність та специфіка антикризового управління підприємством**

3.1 Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства

3.2 Сутність та мета антикризового управління. Основні функції антикризового управління

3.3 Специфіка системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємством

*Ключові питання теми.* Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства. Сутність та мета антикризового управління. Основні функції антикризового управління. Специфіка системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємством.

*Запитання для самоконтролю:*

1. Поясніть глибинний механізм розвитку кризи на підприємстві.

2. Приведіть приклади імпульсів-катализаторів кризи, які потребують постійного моніторингу та контролінгу.

3. Надайте повну характеристику специфічних рис антикризового управління підприємством.



4. Визначте сутність антикризового управління підприємством, мету та завдання, ключові риси.

5. Зробіть порівняльний аналіз функцій управління та антикризового управління. Визначте особливості.

6. Система антикризового управління підприємством – сутність, мета, елементи та її специфічність.

7. Визначте розбіжності понять та процесів – система АУП та механізм АУП.

8. Перерахуйте та поясніть сутність ключових факторів і критеріїв, що визначають ефективність здійснення АУП.

#### **Тема 4 Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством**

4.1 Стратегічний план як основа стратегічного управління

4.2 Сутність стратегії антикризового управління

4.2.1 Класифікація стратегій антикризового управління підприємством

4.3 Процес розробки антикризової стратегії

4.4 Реалізація стратегії антикризового управління підприємством

*Ключові питання теми.* Стратегічний план як основа стратегічного управління. Основні стратегії антикризового управління та їх взаємозв'язок із корпоративною стратегією підприємства. Вибір стратегії в залежності від характеру та глибини кризи. Механізм розробки антикризової стратегії підприємства. Реалізація антикризової стратегії і антикризова програма.

*Запитання для самоконтролю:*

1. Визначте ключові відмінності стратегічного планування.

2. Перерахуйте завдання стратегічного планування на підприємстві та результати, які будуть отримані від реалізації даного процесу.

3. Теоретичні та методичні основи стратегічного планування на підприємстві.

4. Охарактеризуйте ключові етапи (послідовність) управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

5. Надайте змістовне визначення сутності стратегії антикризового управління підприємством.

6. Перерахуйте основні характерні риси стратегії АУП.

7. Назвіть основні види стратегій АУП.

8. Зробіть порівняльний аналіз стратегій АУП, які розділені за ознакою обраної моделі поведінки з кризою.

9. Визначте ключові етапи процесу розробки стратегії АУП та їх особливість.

10. Надайте змістовного пояснення щодо процесу реалізації стратегії АУП.

## **Змістовий модуль 2 Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану, загрози банкрутства та потенціалу виживання підприємства**

### **Тема 5 Концептуальні положення діагностики кризи розвитку підприємства**

5.1 Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства

5.2 Особливості аналізу фінансово-господарської діяльності в залежності від фази прояву кризи

5.3 Модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства

*Ключові питання теми.* Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства. Напрями діагностики – оперативна і стратегічна. Основні концептуальні положення сучасного розуміння процесу діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства.

Особливості аналізу фінансово-господарської діяльності в залежності від фази прояву кризи: передкризова, збурення, розгін, апогей, повернення, заспокоєння, післякризова.

Структурно-логічна модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства. Інформаційне забезпечення діагностики кризи розвитку підприємства.

*Запитання для самоконтролю:*

1. Поясніть сутність діагностичної діяльності та її роль і значення в АУП.

2. Що є результатом діагностичної діяльності на підприємстві?

Охарактеризуйте типи діагнозу.

3. Визначте основні методи та підходи, що використовуються для діагностики кризи розвитку підприємства.

4. Перерахуйте які інструменти і методи діагностики доцільно використовувати на різних етапах кризи підприємства. Поясніть дані рекомендації.

5. Охарактеризуйте ключові етапи діагностики кризи розвитку підприємства.

6. Представте структурно-логічну послідовність процесу діагностики кризи підприємства (цілі та завдання, методи та інструменти, результати та типи діагнозу).

### **Тема 6 Методичне забезпечення та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства**

6.1 Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства

6.2 Методичні аспекти побудови та використання статистичних моделей діагностики банкрутства підприємства

*Ключові питання теми.* Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства. Діагностування рівня неплатоспроможності та типу ситуації банкрутства підприємства.

Основні показники-індикатори кризового стану підприємства.

Методичні аспекти побудови та використання статистичних моделей діагностики банкрутства підприємства.

Використання матриць фінансової рівноваги та графічних моделей у процесі діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.

*Запитання для самоконтролю:*

1. Перерахуйте основні державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства та систематизуйте їх відмінні риси.

2. Надайте змістовне визначення різних видів неплатоспроможності підприємства.

3. Представте послідовність та набір показників діагностування рівня банкрутства підприємства за У. Бівером.

4. Перерахуйте групи фінансових коефіцієнтів, що використовуються для діагностики кризового стану підприємства. Систематизуйте основні переваги та недоліки коефіцієнтного підходу.

5. Назвіть основні етапи та процедури, що мають бути виконані за умови використання статистичних моделей діагностики банкрутства підприємства.

6. Які графічні методи використовують для оцінки рівня кризи на підприємстві? В чому їх особливості?

7. Зробіть порівняльний аналіз (визначте переваги та недоліки) основних підходів до діагностики кризового стану підприємства: державні методики, коефіцієнтний підхід, балансові моделі, статистичні моделі, графічні, комплексні та інтегральні.

## **Тема 7 Діагностика потенціалу виживання підприємства**

### **7.1 Потенціал виживання підприємства**

### **7.2 Ресурсні передумови виживання підприємства**

### **7.3 Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства**

*Ключові питання теми.* Сутність та теоретичні засади вивчення потенціалу виживання підприємства. Виявлення та використання наявного антикризового потенціалу підприємства. Ресурсні передумови виживання підприємства та методологічні аспекти їх оцінювання. Оцінка можливостей розвитку підприємства, що опинилося у кризовому стані.

Оцінка стратегічної позиції підприємства в контексті задач діагностики потенціалу виживання. Розробка плану формування грошових потоків на період

реалізації санації. Основні ознаки наявності потенціалу виживання підприємства.

*Запитання для самоконтролю:*

1. Сутність потенціалу виживання підприємства та значення його діагностики.

2. Перерахуйте та поясніть зміст складових елементів потенціалу виживання підприємства.

3. Поясніть зміст показника «рівень потенціалу виживання», методику його розрахунку та аналізу, рішення, що можуть бути прийняті на основі дослідження.

4. Охарактеризуйте ключові види стратегічних ресурсів, що визначають перспективи розвитку підприємства.

5. Поясніть взаємозв'язок понять «можливості», «резерви», «потенціал», «перспективи» розвитку підприємства.

## **Тема 8 Антикризова програма підприємства і формування системи антикризового управління**

8.1 Сутність антикризової програми підприємства

8.2 Процес формування антикризової програми підприємства

8.3 Методи (заходи) антикризового управління

8.3.1 Характеристика антикризових заходів

*Ключові питання теми.* Антикризова програма підприємства: призначення, цілі, завдання та механізм її розробки. Структура антикризової програми, бізнес-плану, плану досудової та судової санації – відмінності цих документів. Санація, реструктуризація та фінансове оздоровлення підприємства, як основний інструментарій антикризового управління підприємством.

Організаційно-економічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. Проведення антикризових заходів та профілактика кризових ситуацій – реструктуризація активів, продаж майна, реструктуризація боргів, реструктуризація підприємства, санація, банкрутство.

*Запитання для самоконтролю:*

1. Надайте змістовне визначення антикризової програми підприємства та визначте її цілі, завдання, спрямованість, особливості.

2. Поясніть місце антикризової програми у процесі антикризового управління підприємством.

3. Назвіть основні етапи розробки антикризової програми підприємства.

4. Перерахуйте базові елементи антикризової програми та поясніть правила їх формування.

5. Визначте ключові відмінні риси тактичних та стратегічних методів антикризового управління.

6. Надайте змістовне визначення процесу реструктуризації та проведіть порівняльний аналіз її видів.

## **Тема 9 Контроль за виконанням антикризової програми підприємства**

9.1 Контроль як функція антикризового управління

9.2 Організація контролю за реалізацією антикризової програми

9.3 Концепція контролінгу

*Ключові питання теми.* Контроль як функція антикризового управління. Види контролю – зовнішній і внутрішній; фінансовий, управлінський, адміністративний та маркетинговий; стратегічний, тактичний та оперативний. Організація контролю за реалізацією антикризової програми. Система показників для здійснення стратегічного та оперативного контролю. Оцінка результативності реалізації антикризової програми підприємства за різними методами (графічний, інтегральний, матричний тощо).

*Запитання для самоконтролю:*

1. Назвіть відмінності та особливості функцій АУП.

2. Охарактеризуйте функцію контролю: зміст, цілі та завдання, принципи.

3. Які форми, види та методи контролю використовуються в процесі здійснення АУП?

4. Поясніть ключові етапи реалізації контролю в процесі здійснення антикризової програми.

5. Контролінг та його особливості.

6. Проведіть порівняльний аналіз контролю та контролінгу як процесів, що спрямовані допомогти втілити в життя стратегію АУП.

7. Надайте змістовне визначення фінансового контролінгу.

### 3 ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ТА САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

Під час вивчення дисципліни «Антикризове управління підприємством» кожен студент (слухач) має самостійно опрацювати певні питання з визначених тем і виконати власні завдання.

#### ЗАВДАННЯ 1

Тема 2 Кризи підприємства і завдання антикризового управління

Напишіть стисло і змістовну доповідь на обрану тему (тема обирається студентом самостійно із представленого переліку, але в процесі оцінювання буде враховано неповторність як самої теми, так і матеріалів, що зібрані для розкриття суті питання).

*Основні теми рефератів:*

- 1 Криза підприємства: сутність, відмінності та ознаки
- 2 Види криз підприємства.
  - 2.1 Кризові явища залежно від проблематики
  - 2.2 Кризові явища залежно від масштабу кризи
  - 2.3 Кризові явища залежно від причин (джерел генерування) кризи
  - 2.4 Кризові явища залежно від характеру (спрямованості) та наслідків
  - 2.5 Кризові явища залежно від ступеня тяжкості
  - 2.6 Кризові явища залежно від періоду проходження
  - 2.7 Кризові явища залежно від зовнішнього прояву стану кризи
  - 2.8 Кризові явища залежно від стану течії кризи
  - 2.9 Кризові явища залежно від закономірності виникнення
  - 2.10 Кризові явища залежно від взаємопов'язаності кризи
- 3 Фактори виникнення кризових явищ на підприємстві
  - 3.1 Класифікація факторів виникнення кризи за різними ознаками
  - 3.2 Зовнішні кризові фактори: сутність, види, характеристика
  - 3.3 Внутрішні кризові фактори: сутність, види, характеристика

*Критерії оцінювання:*

Повнота питання, що обрано для доповіді – 2 бали.

Наявність таблиць та рисунків, в яких проведено порівняння термінів, що розглядаються (наприклад, порівняння керованої і некерованої кризи, сутнісне дослідження кризи за різними підходами та авторами) – 2 бали.

Самостійно сформований (творчий) перелік критеріїв та ознак для порівняння – 2 бали.

Наявність прикладів, які пояснюють термін (наприклад, параметр життєздатності підприємства, вид кризового явища, фактор виникнення кризи та ін.) – 3 бали.

Грамотність та індивідуальність роботи – 1 бал.

## ЗАВДАННЯ 2

Тема 6 Методичне забезпечення та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства

Завдання спрямовано на набуття практичних навичок в сфері проведення діагностики кризового стану підприємства.

Кожен студент (слухач) має провести оцінку певної складової фінансового стану підприємства – за власним варіантом, що обирається відповідно до номеру в журналі.

Під час виконання завдання зверніть увагу на:

– методи та інструменти, якими необхідно скористатися для вирішення сформульованого завдання;

– дослідження зміни тих чи інших показників, визначення причин зміни;

– необхідності формулювання висновків і рекомендованих заходів.

Важливо результати розрахунків зводити до узагальнюючих таблиць (за бажанням можлива побудова діаграм) в яких мають бути відображені: розраховані показники (коефіцієнти), їх зміни (абсолютні, відносні), нормативні або рекомендовані значення.

### ВАРІАНТ 1

На основі наступних вихідних даних (табл. 1 та 2) необхідно провести оцінку платоспроможності та ліквідності підприємства, зробити певні висновки та запропонувати рішення щодо подальшого управління фінансовим станом та фінансовими ресурсами даного суб'єкту.

Оцінку платоспроможності та ліквідності необхідно провести:

– балансовим методом;

– коефіцієнтним методом.

Таблиця 1 – Активи підприємства за 2007–2009 рр. (тис. грн)

Актив	Абсолютне значення		
	2007 р.	2008 р.	2009 р.
1	2	3	4
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	1,6	4,4	49,7
первісна вартість	2,7	6,2	52,4
накопичена амортизація	1,1	1,8	2,7
Основні засоби:			
залишкова вартість	3041,9	3143,1	2723,1
первісна вартість	3572,8	4374,9	3829,3
знос	530,9	1231,8	1106,2
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	950	950	950
інші фінансові інвестиції	7,6	4696,9	1270,2
Довгострокова дебіторська заборгованість	858,2	29086,3	151,9
Відстрочені податкові активи			616
<b>Усього за розділом I</b>	<b>4859,3</b>	<b>37880,7</b>	<b>5760,9</b>

## Продовження таблиці 1

1	2	3	4
<b>II Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	1175,6	634,9	25307,4
Поточні біологічні активи			
Незавершене виробництво			
Готова продукція	20,7	61,2	61,2
Товари	1119,9	18017,7	830,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	4320,2	29095,3	55034,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	90,4		161,3
за виданими авансами	4498,4	54,1	3,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	29315,5	14114	24620
Поточні фінансові інвестиції	319,8	1091,3	1376,4
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	1422,4	1361,9	141,4
в іноземній валюті	39,3	17,8	856,3
Інші оборотні активи	877,8	2827,4	6137,2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>43200</b>	<b>67275,6</b>	<b>114345,2</b>
<b>III Витрати майбутніх періодів</b>	<b>4,1</b>	<b>11,1</b>	<b>4,1</b>
<b>Баланс</b>	<b>48063,4</b>	<b>105167,4</b>	<b>120110,2</b>

Таблиця 2 – Пасиви підприємства за 2007–2009 рр. (тис. грн)

Пасив	Абсолютне значення		
	2007 р.	2008 р.	2009 р.
1	2	3	4
<b>I Власний капітал</b>			
Статутний капітал	524,2	524,2	524,2
Інший додатковий капітал	728,4	728,4	529,5
Резервний капітал	176,9	176,9	176,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1554,6	7114,8	11746,2
<b>Усього за розділом I</b>	<b>2984,1</b>	<b>8544,3</b>	<b>12976,8</b>
<b>II Забезпечення таких витрат і платежів</b>			
Цільове фінансування	1150	1150	1150
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1150</b>	<b>1150</b>	<b>1150</b>
<b>III Довгострокові зобов'язання</b>			
Інші довгострокові зобов'язання	28740,4	28690,4	28690,4
<b>Усього за розділом III</b>	<b>28740,4</b>	<b>28690,4</b>	<b>28690,4</b>
<b>IV Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків			6050
Векселі видані		5567,2	6868,7
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	14269	46825,9	62446,8
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	749,9		
з бюджетом	28,5	79,5	677,3



## Продовження таблиці 2

1	2	3	4
зі страхування	9,5		57,5
з оплати праці	60,4		148,4
Інші поточні зобов'язання	71,6	14310,1	30884,7
<b>Усього за розділом IV</b>	15188,9	66782,7	107133,4
<b>Баланс</b>	<b>48063,4</b>	<b>105167,4</b>	<b>120110,2</b>

Для вирішення завдання зверніться до відповідних методичних рекомендацій.

Зверніть увагу на необхідність зробити висновки та розробити перелік рекомендацій.

## ВАРІАНТ 2

На основі наступних вихідних даних (табл. 1 та 2) необхідно провести **оцінку фінансової стійкості підприємства**, зробити певні висновки та запропонувати рішення щодо подальшого управління фінансовим станом та фінансовими ресурсами даного суб'єкту.

Оцінку фінансової стійкості необхідно провести:

- балансовим методом;
- коефіцієнтним методом.

Додаткові вихідні дані:

Дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства відповідно склала:

- на 2007 р.: 96292,7 тис. грн;
- на 2008 р.: 90504 тис. грн;
- на 2009 р.: 228320 тис. грн.

Для вирішення завдання зверніться до відповідних методичних рекомендацій.

Зверніть увагу на необхідність зробити висновки та розробити перелік рекомендацій.

## ВАРІАНТ 3

На основі наступних вихідних даних (табл. 3 та 4) необхідно провести **оцінку ефективності діяльності підприємства на основі показників МСФО**, зробити певні висновки та запропонувати рішення щодо подальшого управління фінансовим станом та покращення діяльності даного суб'єкту.

Оцінку проведіть за допомогою визначення показників ефекту за міжнародною системою обліку – ЕВІТДА, ЕВІТ, ЕВІАТ, NОРАТ.

На їх основі оцінюйте ефективність (обґрунтуйте попередньо, який показник ефекту ви будете використовувати в чисельнику і чому).

Додаткові вихідні дані:

Загальний розмір інвестованого капіталу відповідно склав:

- на 2007 р.: 48063 тис. грн;
- на 2008 р.: 105167 тис. грн;
- на 2009 р.: 120110 тис. грн.

Розмір власного капіталу підприємства дорівнює:

- на 2007 р.: 4143 тис. грн;
- на 2008 р.: 9694 тис. грн;
- на 2009 р.: 14127 тис. грн.

Таблиця 3 – Аналіз фінансових результатів підприємства за 2007–2009 рр. (тис. грн)

Показники	Абсолютне значення		
	2007	2008	2009
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг)	115546,5	108812	295990,3
Податок на додану вартість	19148,1	18132	48419,1
Інші відрахування з доходу	105,7	176	19251,3
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	96292,7	90504	228319,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	92841,5	81130	215904,4
Валовий прибуток	3451,2	9374	12415,5
Інші операційні доходи	241,8	567	5253,2
Адміністративні витрати	1889,3	2255	6821,9
Витрати на збут	272	499	0,0
Інші операційні витрати	230,9	335,0	4743
Фінансовий результат від операційної діяльності	1300,8	6852	6103,8
Інші фінансові доходи	133,7	135,0	5,1
Інші доходи	47,9	9978	73615,1
Фінансові витрати	0,1	0,0	0,0
Інші витрати	239,7	9922,0	74798,3
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	1242,6	7043,0	4925,7
Податок на прибуток від звичайної діяльності	663,2	605,0	602,0
Фінансовий результат від звичайної діяльності	579,4	6438,0	4323,7
Надзвичайні доходи	5,8	3,0	0,0
Надзвичайні втрати	0,0	89,0	0,0
Чистий прибуток	585,2	6352,0	4323,7

Таблиця 4 – Елементи операційних витрат підприємства за 2007–2009 рр. (тис. грн)

Найменування показника	Абсолютне значення		
	2007	2008	2009
Матеріальні затрати	66602,2	55728,1	196574,2
Витрати на оплату праці	1485	1774	3411,1
Відрахування на соціальні заходи	350,7	559,1	1046,5
Амортизація	122,2	702,9	496,8
Інші операційні витрати	27128,6	25454,7	25940,7
Разом	95688,7	84218,8	227469,3

Для вирішення завдання зверніться до відповідних методичних рекомендацій. Зверніть увагу на необхідність зробити висновки та розробити перелік рекомендацій.

#### ВАРІАНТ 4

На основі наступних вихідних даних (табл. 3 та 4) необхідно провести **оцінку ефективності діяльності підприємства**, зробити певні висновки та запропонувати рішення щодо подальшого управління фінансовим станом та покращення діяльності даного суб'єкту.

Оцінку проведіть за допомогою визначення самих різноманітних показників ефективності, що характеризують продуктивність різних видів діяльності підприємства – основну операційну, іншу операційну, фінансово-інвестиційну. За можливості аналізуйте ефективність різних видів витрат та вкладень.

Додаткові вихідні дані:

Загальний розмір інвестованого капіталу відповідно склав:

- на 2007 р.: 48063 тис. грн;
- на 2008 р.: 105167 тис. грн;
- на 2009 р.: 120110 тис. грн.

Розмір власного капіталу підприємства дорівнює:

- на 2007 р.: 4143 тис. грн;
- на 2008 р.: 9694 тис. грн;
- на 2009 р.: 14127 тис. грн.

Для вирішення завдання зверніться до відповідних методичних рекомендацій.

Зверніть увагу на необхідність зробити висновки та розробити перелік рекомендацій.

#### ВАРІАНТ 5

На основі наступних вихідних даних (табл. 5) необхідно провести **інтегральну оцінку фінансового стану підприємства**, зробити певні висновки та запропонувати рішення щодо подальшого управління фінансовим станом та фінансовими ресурсами даного суб'єкта.

Оцінку фінансового стану необхідно провести графічним методом – побудувати граф спроможності підприємства та проаналізувати його зміни.

Таблиця 5 – Вихідні дані для проведення інтегральної оцінки фінансового стану підприємства

Показники	2013	2014	2015
Оборотні кошти	577,7	687,2	781,3
Запаси	363,7	651,1	608
Дебіторська заборгованість	46,6	27,8	88,5
Грошові кошти	167,4	8,3	84,8
Поточні зобов'язання	300,5	336,5	359,6
Кредиторська заборгованість	11,1	14	38,7
Виручка від реалізації продукції	6635,4	7463,8	9447,6

Для вирішення завдання зверніться до відповідних методичних рекомендацій. Зверніть увагу на необхідність зробити висновки та розробити перелік рекомендацій.

#### ВАРІАНТ 6

На основі наступних вихідних даних (табл. 6) необхідно провести **оцінку ділової активності підприємства**, зробити певні висновки та запропонувати рішення щодо подальшого управління фінансовим станом та фінансовими ресурсами даного суб'єкту.

Необхідно розрахувати всі показники ділової активності.

Таблиця 6 – Вихідні дані для проведення оцінки ділової активності підприємства за 2007–2009 рр. (тис. грн)

Показник	2007	2008	2009
Виручка від реалізації продукції	96292,7	90504	228320
Собівартість реалізованої продукції	92841,5	81130	215904
Запаси	2316,2	18713,8	26198,70
Дебіторська заборгованість	38224,5	60537,58	79635,2
Кредиторська заборгованість	14269	52393,1	75365,5
Грошові кошти	1781,5	1379,7	2374,1

Для вирішення завдання зверніться до відповідних методичних рекомендацій. Зверніть увагу на необхідність зробити висновки та розробити перелік рекомендацій.

#### ВАРІАНТ 7

На основі наступних вихідних даних (табл. 7) необхідно провести **оцінку майнового стану підприємства**, зробити певні висновки та запропонувати рішення щодо подальшого управління фінансовим станом та фінансовими ресурсами даного суб'єкту.

Оцінку майнового стану необхідно провести за наступними напрямками:

- оцінити ефективність використання нематеріальних активів;
- оцінити рівень придатності та ефективність використання основних засобів.

Таблиця 7 – Вихідні дані для проведення оцінки майнового стану підприємства за 2007–2009 рр. (тис. грн)

Показник	2007	2008	2009
Виручка від реалізації продукції	96292,7	90504	228320
Валовий прибуток	3451,2	9374	12415,5
Чистий прибуток	585,2	6352	4323,7
Вартість нематеріальних активів	1,6	4,4	49,7
Залишкова вартість основних засобів	3041,9	3143,1	2723,1
Первісна вартість основних засобів	3572,8	4374,9	3829,3
Знос основних засобів	530,9	1231,8	1106,2

Для вирішення завдання зверніться до відповідних методичних рекомендацій. Зверніть увагу на необхідність зробити висновки та розробити перелік рекомендацій.

#### ВАРІАНТ 8

На основі наступних вихідних даних (табл. 1 та 2) необхідно провести **оцінку платоспроможності та ліквідності підприємства**, зробити певні висновки та запропонувати рішення щодо подальшого управління фінансовим станом та фінансовими ресурсами даного суб'єкту.

Оцінку платоспроможності та ліквідності необхідно провести:

- на основі Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства;
- коефіцієнтним методом (із застосуванням всіх коефіцієнтів).

Додаткові вихідні дані:

Чистий прибуток (збиток) підприємства відповідно склав:

- на 2007 р.: 585,2 тис. грн;
- на 2008 р.: 6352 тис. грн;
- на 2009 р.: 4323,7 тис. грн.

Для вирішення завдання зверніться до відповідних методичних рекомендацій. Зверніть увагу на необхідність зробити висновки та розробити перелік рекомендацій.

#### ВАРІАНТ 9

На основі наступних вихідних даних (табл. 8) необхідно провести **поглиблену оцінку майнового стану підприємства**, зробити певні висновки та запропонувати рішення щодо подальшого управління фінансовим станом та фінансовими ресурсами даного суб'єкту.

Поглиблена оцінка майнового стану вимагає здійснення факторного аналізу з метою визначення найбільш впливових факторів (екстенсивних та інтенсивних) на результати діяльності підприємства.

Таблиця 8 – Вихідні дані для проведення поглибленої оцінки майнового стану підприємства за 2007–2009 рр. (тис. грн)

Показник	2007	2008	2009
Виручка від реалізації продукції	115547	108812	295990
Валюта балансу	48063,4	105167	120110
Середньорічна валюта балансу	42666,6	76615,4	112639

Для вирішення завдання зверніться до відповідних методичних рекомендацій.

Зверніть увагу на необхідність зробити висновки та розробити перелік рекомендацій.

## ВАРІАНТ 10

На основі наступних вихідних даних (табл. 9) необхідно провести **експрес оцінку ефективності діяльності підприємства**, зробити певні висновки та запропонувати рішення щодо подальшого управління фінансовим станом та покращення діяльності даного суб'єкту.

Експрес оцінку проведіть за допомогою операційного аналізу – аналіз доходів і витрат, визначення ключових факторів впливу на показники ефективності.

Таблиця 9 – Аналіз фінансових результатів підприємства за 2007–2009 рр. (тис. грн)

Показники	Абсолютне значення		
	2007	2008	2009
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	115546,5	108812	295990,3
Податок на додану вартість	19148,1	18132	48419,1
Інші відрахування з доходу	105,7	176	19251,3
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	96292,7	90504	228319,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	92841,5	81130	215904,4
Валовий прибуток	3451,2	9374	12415,5
Інші операційні доходи	241,8	567	5253,2
Адміністративні витрати	1889,3	2255	6821,9
Витрати на збут	272	499	0,0
Інші операційні витрати	230,9	335,0	4743
Фінансовий результат від операційної діяльності	1300,8	6852	6103,8
Інші фінансові доходи	133,7	135,0	5,1
Інші доходи	47,9	9978	73615,1
Фінансові витрати	0,1	0,0	0,0
Інші витрати	239,7	9922,0	74798,3
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	1242,6	7043,0	4925,7
Податок на прибуток від звичайної діяльності	663,2	605,0	602,0
Фінансовий результат від звичайної діяльності	579,4	6438,0	4323,7
Надзвичайні доходи	5,8	3,0	0,0
Надзвичайні втрати	0,0	89,0	0,0
Чистий прибуток	585,2	6352,0	4323,7

Для вирішення завдання зверніться до відповідних методичних рекомендацій. Зверніть увагу на необхідність зробити висновки та розробити перелік рекомендацій.

### ЗАВДАННЯ 3

#### Тема 8 Антикризова програма підприємства і формування системи антикризового управління

Вирішити кейсове завдання.

Питання до кейсу:

1. Визначити види криз, які розвиваються на «Електротяжмаші».
2. Розробити набір тактичних заходів, які, на вашу думку, допоможуть стабілізувати та покращити становище підприємства.
3. Запропонувати перелік стратегічних заходів щодо покращення роботи підприємства.

#### **Кейс «НВО “ЕЛЕКТРОТЯЖМАШ”»**

**Мета:** розробка комплексу антикризових заходів на підставі аналізу та оцінки ситуації, що склалася на підприємстві.

**Ситуація.** НВО «Електротяжмаш» – державне підприємство (Адреса: 310055, м. Харків, просп. Московський, 299; генеральний директор – Тимощенко Володимир Георгійович), одне з головних підприємств у СНД і єдине в Україні з виробництва турбо- і гідрогенераторів. Турбогенератори різної потужності з успіхом працюють не лише у країнах СНД, але й в Ірані, Китаї, Алжирі, Сирії, Югославії, Польщі, країнах Балтії й ін. Сьогодні 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.

**Проблема.** З 1991 року стан справ заводу поступово погіршувався. На думку теперішньої адміністрації, це трапилося внаслідок щонайменше двох причин. По-перше, скоротилися обсяги залізничних перевезень як в Україні, так і в усьому СНД, а значить, менше стали купляти тепловозне обладнання. До розвалу «великого та могутнього» 65–70 % завантаження підприємства припадало саме на тягове обладнання.

По-друге, кордон між Україною та Росією став перепоною на шляху співробітництва з росіянами – основними замовниками.

На кінець 1996 року 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 електроносії – 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.

**Рішення.** Нова дирекція (наприкінці 1996 року на «Електротяжмаші» відбулася зміна керівництва) вирішила створити 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. Державні мужі навіть списали безнадійні штрафи та пені за станом на 1 квітня 1997 року. «Нагорі» 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. осіб).

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 р. 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.

## 4 ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ТА ЗАПИТАННЯ

1. Оберіть ознаку класифікації для таких видів криз: макрокризи та мікрокризи:
  - а) за масштабами прояву;
  - б) за проблематикою;
  - в) за причиною виникнення;
  - г) за циклом економічного розвитку.
  
2. Які цикли мають наступну характеристику: «їх тривалість обмежується приблизно 20-ма роками, а рушійними силами є зрушення у відтворювальній структурі виробництва, що показує вплив валових інвестицій у будівництво на показники національного доходу і споживчих витрат»:
  - а) цикли Ковалю;
  - б) цикли Кондратьєва;
  - в) цикли Жугляра;
  - г) цикли Кітчина.
  
3. Які цикли мають наступну характеристику: «це довгохвильові цикли тривалістю 40–60 років: їх головною рушійною силою є радикальні зміни в технологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова»:
  - а) цикли Ковалю;
  - б) цикли Кондратьєва;
  - в) цикли Жугляра;
  - г) цикли Кітчина.
  
4. Які цикли мають наступну характеристику: «наступають з періодичністю 8–10 років, що є підсумком взаємодії різноманітних грошово-кредитних факторів»
  - а) цикли Ковалю;
  - б) цикли Кондратьєва;
  - в) цикли Жугляра;
  - г) цикли Кітчина.
  
5. Які цикли мають наступну характеристику: «тривалістю 3–5 років породжуються динамікою відносної величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах»:
  - а) цикли Ковалю;
  - б) цикли Кондратьєва;
  - в) цикли Жугляра;
  - г) цикли Кітчина.

6. Яка фаза економічного циклу розпочинається з незначного зростання обсягу виробництва і помітного скорочення безробіття:

- а) депресія;
- б) піднесення;
- в) криза;
- г) поживлення.

7. Яка фаза економічного циклу характеризується різким порушенням існуючої економічної рівноваги внаслідок диспропорцій у процесі відтворення, що різко зростають:

- а) депресія;
- б) піднесення;
- в) криза;
- г) поживлення.

8. Оберіть головну причину (передумову) середніх циклів за позицією представників маржиналістської теорії (В. Парето, У. Пігу та ін.)

- а) зумовлюється співвідношенням оптимізму і песимізму в економічній діяльності людей;
- б) суперечність між суспільним характером виробництва і приватною формою привласнення його результатів;
- в) результат технічних нововведень, що вимагає зростання інвестицій, а останні й спричиняють піднесення виробництва;
- г) зумовлюється надлишком заощаджень і нестачею інвестицій у виробництво.

9. Оберіть головну причину (передумову) середніх циклів за позицією представників Кейнсіанської школи:

- а) зумовлені специфікою сфери обігу – розбіжністю у часі актів продажу товарів, послуг і оплати за них;
- б) суперечність між суспільним характером виробництва і приватною формою привласнення його результатів;
- в) невідповідність між наявним грошовим капіталом і його пропозицією;
- г) зумовлюється надлишком заощаджень і нестачею інвестицій у виробництво.

10. Чи правильне (коректне) сформульоване твердження: «під час висхідної фази довгого економічного циклу відбуваються перебудовчі процеси, технологічне оновлення»?

- а) так;
- б) ні.

11. Чи правильне (коректне) сформульоване твердження: «основою коротких економічних циклів є процеси, що відбуваються у сфері грошових відносин»?

- а) так;
- б) ні.

12. Чи правильне (коректне) сформульоване твердження: «інтернальні теорії економічних циклів пояснюють їх появу численними зовнішніми причинами»?

- а) так;
- б) ні.

13. Оберіть всі правильні відповіді, що надають повної характеристики сутності кризи підприємства:

- а) носить циклічний характер;
- б) віддзеркалює всі протиріччя, що виникають;
- в) виникає на стадії стабілізації та продовжується на стадії спаду;
- г) тісно пов'язана і синхронізована із циклами макрооточення;
- д) є об'єктивно необхідною, носить оздоровчий та поновлювальний характер.

14. Чи правильне (коректне) сформульоване твердження: «Найбільш типовим варіантом виходу підприємства з кризи є його ліквідація»?

- а) так;
- б) ні.

15. Оберіть послідовність, яка відображує поступовий процес втрати життєздатності підприємства:

- а) поступовий процес за яким спочатку порушується параметр **L1**, за ним параметри **L2, L3** та **L4**;
- г) процес одночасного порушення параметрів **L1** та **L3**, а за ними порушуються параметри **L3** та **L4**;
- в) поступовий процес за яким спочатку порушується параметр **L4**, за ним параметри **L3, L2** та **L1**;
- г) процес у якому параметри життєздатності порушуються довільно без будь-яких закономірностей.

16. Чи правильне (коректне) сформульоване твердження, що «подолання кризи має для підприємства позитивні та негативні наслідки»?

- а) так;
- б) ні.

17. Які положення відображують сутність антикризового управління:

- а) кризи можна передбачати, очікувати і викликати
- б) кризові процеси не можуть бути керованими
- в) кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати
- г) до кризи не можна підготуватися
- д) кризи та їх наслідки не можна пом'якшити
- е) управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва

18. Для якої фази кризи притаманні наступні зовнішні ознаки: періодичний та все триваліший дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань та фінансування своєї поточної діяльності; виникнення ситуації неплатоспроможності, сплата економічних санкцій, поява простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів і позик:

- а) криза платоспроможності;
- б) піднесення;
- в) криза розрахунків по боргах;
- г) прихована криза.

19. Для якої фази кризи притаманні наступні зовнішні ознаки: підприємство не може задовольнити вимоги своїх кредиторів протягом певного часу; кредитори звертаються до судового захисту своїх прав шляхом порушення справи про банкрутство підприємства:

- а) криза платоспроможності;
- б) піднесення;
- в) криза розрахунків по боргах;
- г) прихована криза.

20. Оберіть всі правильні відповіді, що надають повної характеристики процесу планування на підприємстві:

- а) визначає цілі і завдання, тактичні дії щодо їх досягнення;
- б) передбачає краще майбутнє за минуле;
- в) є складовою управління;
- г) визначає завдання та заходи лише підрозділів та функціональних служб;
- д) встановлює відповідність наявних ресурсів визначеним цілям.

25. Що є результатом стратегічного планування на підприємстві (оберіть одну найбільш повну відповідь):

- а) сформована система цілей за підрозділами, відділами та службами;
- б) визначено ключові ресурси (за джерелами, обсягами, видами), що будуть спрямовані на виконання завдань;

в) багатоваріантний стратегічний план, який залежить від обраної стратегії;  
г) сформована система планованих показників наприкінці відповідних періодів.

26. Який метод розробки плану охоплює сукупність прийомів, що використовуються для забезпечення зв'язку і узгодження взаємозалежних показників і мають на меті досягнення балансу між показниками (оберіть одну найбільш повну відповідь):

- а) балансовий;
- б) стратегічний;
- в) експертний;
- г) комплексний.

27. Оберіть правильну послідовність процесу планування:

- а) визначення цілей, визначення стратегій та заходів, визначення послідовності дій та ресурсів, облік, контроль і аналіз;
- б) визначення стратегій, формування комплексу завдань, визначення послідовності дій, організація виконання завдань;
- в) визначення цілей, визначення стратегій, визначення послідовності дій, організація виконання завдань, облік, контроль і аналіз;
- г) визначення цілей, визначення стратегій, визначення послідовності дій, визначення сукупності ресурсів та очікуємих результатів.

28. Оберіть всі правильні відповіді, що надають повної характеристики специфічності стратегії антикризового управління підприємством:

- а) спирається на використання концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього»;
- б) обов'язково визначає основні монетарні цілі змін, що заплановані на підприємстві;
- в) зосереджує увагу на засобах оцінки, аналізу і контролю, визначення завдань, розроблення та реалізації управлінських рішень, які стосуються основних параметрів життєдіяльності підприємства у кризовій ситуації;
- г) є інструментом регулювання та вирішення суперечностей в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози;
- д) загальнокорпоративна стратегія, функціональні та ділові стратегії під час виходу підприємства з кризового стану не змінюються.

29. Яку стратегію антикризового управління доцільно обрати підприємству, якщо воно здатне функціонувати, використовуючи такі свої властивості, як гнучкість та адаптивність:

- а) стратегію попередження кризи;

- б) стратегію протидії кризі;
- в) стратегію виведення з кризи;
- г) стратегію підтримки стабільності.

30. Яку стратегію антикризового управління доцільно обрати підприємству, якщо воно здатне реалізовувати задані функції протягом певного періоду часу:

- а) стратегію очікування зрілості кризи;
- б) стратегію протидії кризі;
- в) стратегію виведення з кризи;
- г) стратегію підтримки стабільності.

31. Яка альтернатива антикризової стратегії передбачає, що підприємство може вкладати додаткові кошти в нові товари або бізнес, тобто диверсифікувати свою діяльність:

- а) безперервно-послідовна;
- б) паралельна;
- в) перервно-послідовна;
- г) паралельно-поетапна.

32. Яка альтернатива антикризової стратегії передбачає, що підприємство за якийсь певний час може реалізувати додаткові маркетингові заходи щодо підвищення конкурентоспроможності своїх товарів:

- а) паралельно-послідовна;
- б) паралельна;
- в) перервно-послідовна;
- г) паралельно-поетапна.

33. Який процес передує формуванню (вибору) антикризової стратегії підприємства:

- а) обґрунтування групи експертів, що будуть розробляти стратегію;
- б) визначення місії та цілей підприємства, їх коректування в залежності від глибини кризової ситуації;
- в) зміна стилю управління (прийняття рішень) на підприємстві;
- г) аналіз стану підприємства та визначення перспектив його розвитку.

34. Чи коректне твердження, що від характеру режиму антикризового управління та форми санації залежить стратегія і тактика антикризового фінансового менеджменту, монетарні та немонетарні цілі?

- а) так;
- б) ні.

35. Чи коректне твердження: «Основною метою стратегічного планування є виявлення найперспективніших напрямів діяльності компанії, що забезпечать її зростання і процвітання»?

- а) так;
- б) ні.

36. Що є критеріями обґрунтування вибору антикризової стратегії:

- а) узагальнюючі показники в основних напрямках оцінювання рівня кризового стану підприємства;
- б) кількість сформованих альтернатив та ймовірність їх реалізації;
- в) найбільш впливові фактори зовнішнього середовища, що обґрунтують модель управління;
- г) розмір прибутку (збитків), який отримує підприємство.

37. Які завдання не входять до переліку ключових під час реалізації антикризової стратегії (оберіть всі можливі варіанти):

- а) налагодження роботи групи антикризового управління
- б) налагодження роботи менеджерів найвищого рівня;
- в) розробка заходів оптимізації фінансових ресурсів підприємства;
- г) розробка методів мотивації персоналу;
- д) розробка комплексу заходів з розвитку персоналу;
- е) коригування моделі управління підприємством і його бізнес-моделі;
- ж) впровадження інноваційних процесів та проектів.

38. Діяльність з оцінки стану підприємства з метою визначення проблем його розвитку та ймовірності настання кризи називається (оберіть всі можливі варіанти):

- а) аналіз
- б) оцінка;
- в) діагностика;
- г) прогнозування;
- д) виявлення проблем;
- е) виявлення резервів

39. Як називається тип діагнозу кризи розвитку підприємства, що застосовується тоді, коли необхідно отримати висновок про відповідність параметрів об'єкта певним аналогам:

- а) діагноз, який надає оцінку об'єкту як унікальному поєднанню ознак;
- б) діагноз, який встановлює належність об'єкту до певного класу чи групи;
- в) діагноз, який надається до повного фундаментального дослідження;
- г) діагноз, який встановлює відхилення від норми.



40. Як називається тип діагнозу кризи розвитку підприємства, що застосовується тоді, коли необхідно упорядкувати і систематизувати зміни та отримати висновки про стан об'єкта:

- а) діагноз, який надає оцінку об'єкту як унікальному поєднанню ознак;
- б) діагноз, який встановлює належність об'єкту до певного класу чи групи;
- в) діагноз, який надається до повного фундаментального дослідження;
- г) діагноз, який встановлює відхилення від норми.

41. Який вид аналізу та діагностики доцільно використовувати під час фази апогею кризи:

- а) експрес-аналіз;
- б) комплексний аналіз;
- в) фундаментальний аналіз;
- г) аналіз ймовірності втрат.

42. Який вид аналізу та діагностики доцільно використовувати під час передкризової фази:

- а) аналіз відповідності превентивних заходів;
- б) комплексний аналіз;
- в) фундаментальний аналіз ймовірності кризи;
- г) аналіз втрачених можливостей.

43. Який метод антикризового управління доцільно використовувати з метою різкого та суттєвого покращення показників ефективності діяльності підприємства:

- а) ліквідація;
- б) реінжиніринг;
- в) реструктуризація;
- г) санація.

44. Який метод антикризового управління доцільно використовувати з метою відновлення ліквідності та платоспроможності підприємства у короткостроковий період:

- а) санація;
- б) злиття;
- в) диверсифікація;
- г) даунсайзинг.

45. Який метод антикризового управління спрямований на швидке покращення фінансових показників підприємства (оберіть всі варіанти):

- а) санація;

- б) ліквідація;
- в) контролінг;
- г) моніторинг;
- д) регуляризація;
- е) реструктуризація.

46. Який метод антикризового управління передбачає покращення якісних характеристик діяльності підприємства у більш тривалому періоді (оберіть всі варіанти):

- а) санація;
- б) ліквідація;
- в) диверсифікація;
- г) даунсайзинг;
- д) реструктуризація;
- е) злиття;
- ж) моніторинг.

47. Яка форма реструктуризації передбачає продаж частини основних і оборотних засобів підприємства:

- а) реструктуризація активів;
- б) реструктуризація виробництва;
- в) корпоративна реструктуризація;
- г) фінансова реструктуризація.

48. За яких умов здійснюється випереджальна реструктуризація:

- а) за умови необхідності зміни розподілу влади на підприємстві;
- б) за умови негативних тенденцій у внутрішньому середовищі підприємства;
- в) за умови неможливості залучення зовнішніх джерел фінансової допомоги;
- г) за умови потенційної можливості зміни умов функціонування та розвитку підприємства.

49. За яких умов здійснюється операційна реструктуризація:

- а) за умови необхідності зміни розподілу влади на підприємстві;
- б) за умови негативних тенденцій у внутрішньому середовищі підприємства;
- в) за умови неможливості залучення зовнішніх джерел фінансової допомоги;
- г) за умови необхідності покращення результатів основної господарчої діяльності підприємства.

## 5 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Теоретичні основи діагностики банкрутства, етапи діагностики кризи.
2. Аналіз фінансового стану підприємства, його особливості, цілі й завдання.
3. Класифікація методів фінансового аналізу.
4. Характеристики фінансового стану підприємства.
5. Бухгалтерська звітність як основна інформаційна база фінансової діагностики.
6. Вимоги до інформації у фінансовій звітності.
7. Моделі діагностики кризового стану підприємства.
8. Система показників, застосовуваних для оцінки фінансового стану підприємства.
9. Показники платоспроможності, ліквідності й фінансової стабільності підприємства.
10. Показники рентабельності й ділової активності.
11. Вітчизняні й закордонні моделі оцінки ймовірності банкрутства.
12. Поняття санації, типи санаційних заходів.
13. Цілі й варіанти проведення санації.
14. Заходи щодо відновлення платоспроможності боржника.
15. Класична модель санації.
16. Аналіз поточного фінансового стану і прогноз роботи підприємства.
17. Ліквідаційні процедури.
18. Стратегічні й тактичні цілі санації.
19. Програма й проект санації.
20. План фінансового оздоровлення підприємства, його функції й принципи складання.
21. Основні розділи плану фінансового оздоровлення підприємства.
22. Етапи фінансової стабілізації
23. Стратегії й тактики фінансової стабілізації.
24. Захисна тактика фінансової стабілізації.
25. Наступальна тактика фінансової стабілізації.
26. Операційний механізм фінансової стабілізації.
27. Тактичний механізм фінансової стабілізації.
28. Стратегічний механізм фінансової стабілізації.
29. Система банкрутства в Україні, принципи функціонування.
30. Державні органи з питань банкрутства.
31. Законодавча база банкрутства в Україні.
32. Підстава і порядок надання заяви про банкрутство.
33. Затвердження поновлення справи про банкрутство.
34. Підготовче засідання господарського суду.
35. Попереднє засідання, проведення зборів кредиторів.
36. Визнання боржника банкрутом.
37. Процедури банкрутства.
38. Стадії банкрутства.
39. Форми фінансування підприємств.

40. Альтернативна санація.
41. Двоступінчата санація.
42. Санація із залученням і без залучення капіталу.
43. Цілі й методи збільшення статутного фонду.
44. Цілі й методи зменшення статутного фонду.
45. Форми санації підприємств.
46. Санація, спрямована на реорганізацію боргу.
47. Санація, спрямована на реорганізацію підприємства.
48. Санація балансу.
49. Деномінація й конверсія акцій.
50. Реструктуризація підприємства, її види.
51. Санація, спрямована на укрупнення підприємства.
52. Санація, спрямована на розукрупнення підприємства.
53. Санація, спрямована на перетворення підприємства.
54. Організаційні структури управління у рамках антикризового управління підприємством.
55. Методи прогнозування ймовірності банкрутства.
56. Законодавча база антикризового управління підприємством.
57. Діагностика банкрутства.
58. Методи кредитної політики підприємства.
59. Вибір фінансових джерел оновлення необоротних активів.
60. Управління дебіторською заборгованістю.
61. Основні завдання системи неспроможності.
62. Оптимізація середнього залишку грошових активів (модель Баумоля).
63. Пріоритетні задачі, що мають вирішувати системи неспроможності.
64. Державні органи з питань банкрутства в Австралії і Великобританії.
65. Форми оперативного регулювання середнього залишку грошових активів.
66. Державний орган з питань банкрутства Канади.
67. Характеристика самодіяльного антикризового управління.
68. Причини світової фінансової кризи 2008 року.
69. Антикризовий консалтинг.
70. Показники платоспроможності, ліквідності й фінансової стабільності підприємства.
71. Прояви кризи промислового капіталу у грошовій формі.
72. Поняття санації, типи санаційних заходів.
73. Прояви кризи промислового капіталу у продуктивній формі.
74. Показники рентабельності й ділової активності.
75. Прояви кризи промислового капіталу у товарній формі.
76. Стратегічний механізм фінансової стабілізації.
77. Методологічні основи стратегії антикризового управління розвитком підприємства.
78. Ознаки доведення підприємства до банкрутства. Покарання осіб, які скоїли навмисне банкрутство
79. Поняття реструктуризації підприємства і засоби її здійснення.

80. Види кризових ситуацій на підприємствах і визначення банкрутства.
81. Стратегічні альтернативи у рамках базових стратегій антикризового управління підприємством.
82. Ознаки поточної неплатоспроможності підприємства.
83. Формування системи антикризового управління неплатоспроможними підприємствами.
84. Ознаки фіктивного банкрутства підприємства як злочину у сфері неспроможності.
85. Формалізовані законодавством антикризові процедури.
86. Роль держави в антикризовому управлінні.
87. Антикризове управління під контролем кредиторів.
88. Служба трасті США.
89. Вітчизняний досвід реструктуризації промислових підприємств.
90. Учасники справи про банкрутство.
91. Управління запасами. Модель EOQ.
92. Інтегрована система корпоративного антикризового управління.
93. Антикризові заходи держав в умовах світової фінансової кризи.
94. Злочини у сфері банкрутства (навмисне банкрутство).
95. Зміст програм фінансової стабілізації підприємства.
96. Концепція створення системи антикризового управління підприємствами.
97. Методи обґрунтування стратегії реструктуризації підприємства.
98. Стадії циклічного розвитку підприємства в умовах змішаної економіки.
99. Форми та види реструктуризації підприємства.
100. Ціль, етапи реструктуризації підприємства і критерії виходу з кризи.
101. Організаційний блок заходів фінансової стабілізації підприємства.
102. Фактори та можливі типи розвитку підприємства.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

### Базова

1. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
2. Ананченко А. Е. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ міністерства економіки України від 17 січня 2001 р. № 10 // Банкрутство в Україні. Сб. норм. актів / А. Е. Ананченко, Е. А. Арсирій, В. В. Гуртовой. – Харьков : Эспада, 2001. – С. 250–261.
3. Про затвердження антикризових заходів фінансової стабілізації : Постанова Кабінету міністрів України і Національного банку України від 10 вересня 1998 р. № 1413 зі змінами і доповненнями, внесеними Постановою Кабінету міністрів і Національного банку України від 14 вересня 1998 р. № 1425, Постановою Кабінету міністрів від 18 вересня 1998 р. № 1461 // Моніторинг інвестиційної діяльності в Україні. – 1998. – № 4. – С. 37–48.
4. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 423 с.
5. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 208 с.
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
7. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Кондор, 2008 – 374 с.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л. О. Лігоненко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
9. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2000. – 412 с.
10. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / за ред. проф. Г. Г. Кірейцева. – Вид. третє, перероб. і доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 531 с.

11. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Д. Чернявский. – Киев : МАУП, 2000. – 208 с.

#### **Допоміжна**

1. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін. ; за ред. О. В. Мозенкова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.

2. Баринов В. А. Антикризисное управление : учеб. пособие / В. А. Баринов. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 520 с.

3. Гайдук С. В. Модель відновлення платоспроможності підприємств / С. В. Гайдук. – Харків : Екограф, 2004. – 35 с.

4. Забродский В. А. Оценка финансовой устойчивости производственно-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Харьков : Бизнес Информ, 2000. – 82 с.

5. Кизим Н. А. Финансовый анализ : учеб. пособие / Н. А. Кизим, В. В. Ивахненко ; Харьк. нац. экон. ун-т. – Харьков : ИНЖЭК, 2005. – 245 с.

6. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 472 с.

7. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Н. В. Родионова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.

8. Савчук Л. М. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством / Л. М. Савчук, І. Г. Сокиринська. – Дніпропетровськ : Зоря, 2005. – 128 с.

9. Тридід О. М. Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства / О. М. Тридід, К. В. Орехова; Харків. нац. экон. ун-т. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 24 с.

#### **Інформаційні ресурси**

1. Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О. М. Бекетова [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua>

2. Діючі нормативно-інструктивні матеріали та законопроекти, що знаходяться на розгляді [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.liga.net>

3. Галузеві аналітичні огляди кон'юнктури відповідних сегментів ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.business.ua>

4. База даних емітентів фінансового ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>

*Навчальне видання*

Методичні вказівки

та завдання до організації самостійної роботи студентів  
з дисципліни

**«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

*(для студентів заочної форми навчання  
освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»,  
напрямку підготовки 6.030504 – Економіка підприємства,  
(051 – Економіка))*

Укладач: **КОВАЛЕВСЬКА** Алла Володимирівна

Відповідальний за випуск *А. С. Ачкасов*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *А. В. Ковалевської*

План 2016, поз. 479 М

---

Підп. до друку 02.03.2017

Формат 60x84/16

Друк на ризографі

Ум. друк. арк. 2

Зам. №

Тираж 100 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національний університет  
міського господарства імені О.М. Бекетова  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4705 від 28.03.2014 р.