



Національний університет
водного господарства та природокористування

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та природокористування

Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту та права
Кафедра економіки підприємства

06-01-96

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних завдань з дисципліни
«Управління антикризовою діяльністю підприємства»
для студентів спеціальності 8.03050401
«Економіка підприємства»

Рекомендовано методичною комісією
за спеціальністю «Економіка
підприємства»
протокол № 2 від 10.10.2013 р.

Рівне – 2013

Методичні вказівки до виконання практичних завдань з дисципліни
«Управління антикризовою діяльністю підприємства» для
студентів спеціальності 8.03050401 «Економіка підприємства» / В.М.
Костриченко, О.М. Подлевська – Рівне: НУВГП, 2013. – 47 с.

Упорядники:

Костриченко В.М., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства,
Подлевська О.М., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства.

Відповідальний за випуск: Кушнір Н.Б., к.е.н., професор, завідувач
кафедри економіки підприємства.

© Костриченко В.М.,
Подлевська О.М., 2013
© НУВГП, 2013



ЗМІСТ

Вступ	4
Практичне заняття № 1. Сутність та методологія дослідження кризових явищ підприємства	5
Практичне заняття № 2. Антикризове регулювання та антикризове управління діяльністю підприємства	9
Практичне заняття № 3. Антикризова система управління підприємством	14
Практичне заняття № 4. Підготовка підприємства до функціонування в кризових умовах	18
Практичне заняття № 5. Діагностика кризового стану підприємства	22
Практичне заняття № 6. Технології впровадження антикризових управлінських рішень	27
Практичне заняття № 7. Антикризовий моніторинг стану підприємства	32
Практичне заняття № 8. Управління персоналом кризового підприємства	41
Список рекомендованої літератури	46



ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління антикризовою діяльністю підприємства» є однією із завершальних дисциплін магістерської підготовки та забезпечує комплекс фахових дисциплін підготовки магістра, курсове та дипломне проектування зі спеціальності «Економіка підприємства». Вона орієнтована на підвищення системності при підготовці фахівців та базується на знаннях, отриманих при вивченні дисциплін циклів природничо-наукової, загальноекономічної та професійної підготовки.

Навчальна дисципліна має сформувавши ряд загальних компетенцій, які повинен демонструвати магістр з економіки підприємства, а саме: системність мислення, здатність до вирішення проблем, спроможність приймати обґрунтовані рішення в умовах кризи розвитку підприємства.

Метою навчальної дисципліни є формування системи знань в галузі антикризового управління підприємством, сучасне економічне мислення у студентів та на основі набутої систематизованої інформації забезпечити практичні навички щодо розробки ефективних управлінських рішень на різних стадіях розвитку кризових процесів на підприємстві.

Предмет навчальної дисципліни – сутність та основні підходи до дослідження кризових явищ у діяльності підприємства, основи організації та інструментарій антикризового управління підприємством, методичні аспекти діагностики кризи розвитку підприємства та загрози банкрутства, основи розробки антикризової програми підприємства, фінансово-економічні аспекти обґрунтування антикризових заходів.

Важливими завданнями навчальної дисципліни є набуття студентами (магістрами) навичок застосування практичного інструментарію антикризового управління підприємством, а також розвиток у студентів (магістрів) дослідницьких здібностей та формування вмінь самостійної розробки та прийняття антикризових управлінських рішень.

Результатом вивчення дисципліни «Управління антикризовою діяльністю підприємства» є набір універсальних (ключових) та спеціальних (професійних) компетенцій, який включає в себе знання, вміння, навички, які має продемонструвати студент. Вивчивши

дисципліну студенти повинні **вміти**:

- ідентифікувати кризові явища, які мають місце на підприємстві;
- визначати «кризові точки» у діяльності підприємства та механізми формування в них кризових явищ певного типу;
- здійснювати експрес-діагностику та фундаментальну діагностику кризового фінансового 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.

В представлених методичних вказівках по кожній темі практичного заняття сформульовано мету проведення заняття, наведені основні питання для обговорення у групі, запропоновані методичні поради для розв'язування задач, наведений перелік рекомендованої літератури для підготовки до занять, запропоновані задачі для розв'язування в аудиторії та самостійно.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

ТЕМА: СУТНІСТЬ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ПІДПРИЄМСТВА

МЕТА: Студент має знати:

- сутність концепції життєвого циклу (ЖЦ) реальних об'єктів, особливо підприємства;
- основні фактори, що впливають на конфігурацію та тривалість життєвого циклу підприємств (організації), місце «конкурентних переваг» у формуванні його ЖЦ;
- зміст підходів до управління ЖЦ підприємства;
- сутність, основні характеристики системи управління підприємством на різних фазах його ЖЦ;
- особливості кризи підприємства як фази занепаду в ЖЦ.

Студент має вміти:

- характеризувати основні риси фаз ЖЦ підприємства;
- будувати баланс факторів, що визначають фазу ЖЦ підприємства;
- визначати тенденції щодо тривалості ЖЦ підприємства,

використовувати моделі визначення ЖЦ підприємства;

- наводити приклади використання різних підходів до управління ЖЦ підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ У ГРУПІ

1. Як можна визначати тривалість та конфігурацію життєвого циклу підприємства?
2. Чим можна пояснити складність визначення життєвого циклу підприємства та окремих його фаз?
3. Яке місце в життєвому циклі підприємства належить життєвому циклу конкурентної переваги?
4. Які основні фактори визначають життєвий цикл підприємств, що належать до різних галузей, форм власності та бізнесу?
5. Що є спільного і в чому відмінності в моделях, які використовуються для визначення життєвого циклу підприємства?
6. Чи можна управляти життєвим циклом підприємства та в який спосіб?

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ

Управління життєвим циклом підприємства (організації) потребує виявлення внутрішніх і зовнішніх процесів, які впливають на нього, — так званих рушійних сил. До основних рушійних сил зазвичай відносять усі види інновацій, механізми внутрішньої та зовнішньої конкуренції, зміни в попиті, інвестиції, державну політику, зміни в системі управління підприємством, зміни у витратах, зміни у кваліфікації персоналу, зростання знань про середовище та про інструменти впливу на нього, кризові явища різного типу тощо.

Тут варто запам'ятати, що аналіз рушійних сил полягає в тому, аби визначити, які чинники сприяють розвитку об'єкта та в якому саме напрямку, а які перешкоджають його розвитку, призводять до занепаду та ліквідації, з'ясувавши при цьому, які з наявних чинників належать до категорії керованих або некерованих.

Концепція життєвого циклу застосована як до окремих підприємств, так і до галузей у цілому. Підприємства та галузі перебувають у певній взаємодії. Наприклад, якщо життєвий цикл галузі проходить фазу зростання, окреме підприємство може ввійти в таку галузь без підвищення рівня конкуренції, виборовши частку ринку, причому галузеві темпи зростання не обов'язково однаково

впливатимуть на окремих суб'єктів підприємства. Скажімо, темпи та обсяги продажу можуть зростати в усіх таких суб'єктах, а питома вага окремих із них падатиме. «Зрілість» галузі спричинює підвищення впливу окремих підприємств, які розгортають своє виробництво, збільшують темпи продажу. Через це відбувається перерозподіл ринку, решта підприємств зазнає втрат.

Визначивши об'єкти впливу рушійних сил на логістичну функцію, за допомогою якої описують ЖЦ, можна вибрати адекватний управлінський інструментарій, розробити відповідні механізми регулювання ЖЦ підприємства.

Концепція ЖЦ підприємства дає змогу зосереджувати увагу на кризових точках ЖЦ, відстежувати зміни в них та вживати своєчасних заходів щодо попередження (пом'якшення) криз.

Важливим управлінським рішенням є обґрунтування виробничої потужності підприємства і встановлення, обсягів випуску продукції, при яких виробництво буде рентабельним, а при яких воно не буде давати прибуток. З цією метою розраховують: а) беззбитковий обсяг продажів, при якому забезпечується повне відшкодування постійних витрат підприємства; б) обсяг продажів, що гарантує підприємству необхідну суму прибутку; в) зону безпеки підприємства (запас фінансової стійкості).

Обсяг беззбитковості можна визначити графічно.

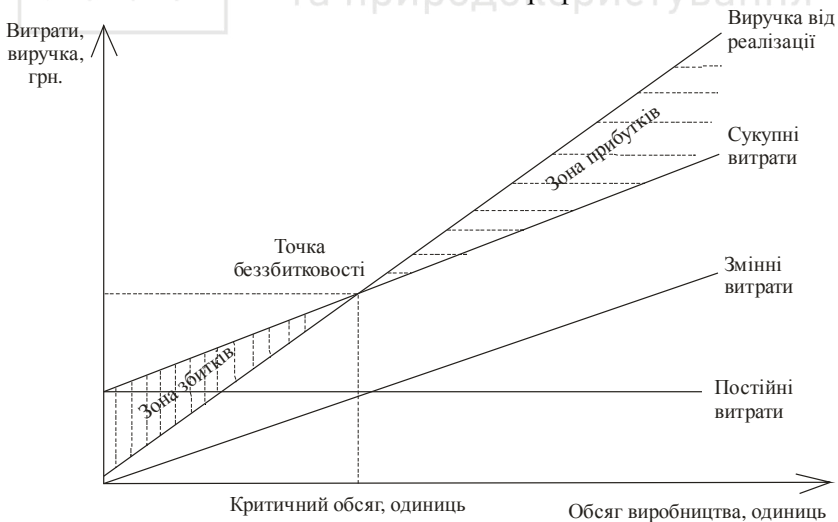


Рис. 1- Графічне визначення точки беззбитковості



Критичний обсяг випуску певної продукції в натуральному вимірі ($N_{кр}$) можна визначити розрахунково.

$$Ц \cdot N_{кр} = C_{пв} + N_{кр} \cdot C_{зм},$$

$$N_{кр} = \frac{C_{пв}}{Ц_{од.} - C_{зм/од.}},$$

де $C_{пв}$ – постійні витрати;

$C_{зм}$ – змінні витрати;

$Ц_{од.}$ – ціна одиниці продукції.

В процесі визначення критичного обсягу обчислюється коефіцієнт маржинального прибутку (маржа):

$$K_{МП} = \frac{B - C_{зм}}{B}.$$

Маржинальний дохід (прибуток):

$$МД (МП) = B - C_{зм} = C_{пв} + Пр,$$

де $Пр$ – прибуток.

Коефіцієнт економічної безпеки виробництва характеризує ступінь перевищення критичного обсягу над плановим (фактичним) і обчислюється за залежністю:

$$K_{е.б.} = \frac{N_{(пл)ф} - N_{кр}}{N_{(пл)ф}}.$$

Рекомендована література: [1,2,10,21,27].

ЗАДАЧІ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ

Задача 1

Підприємство виробляє продукцію одного найменування за ціною 230 грн. Питомі змінні витрати становлять 180 грн. Загальна величина постійних витрат 550 000 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., продажна ціна одиниці продукції – 100 грн., змінні витрати на весь обсяг – 3 млн. грн., постійних витрат – 5 млн. грн.

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

ТЕМА: АНТИКРИЗОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

МЕТА: *Студент має знати:*

- сутність локальної, системної та стратегічної криз підприємства, кризової ситуації та катастрофи;
- основні симптоми, що дають змогу ідентифікувати кризові явища на підприємстві;



• види криз підприємства, їх взаємозалежність у формуванні системної кризи підприємства;

- причини, джерела та рівні криз підприємств України;
- особливості криз підприємств залежно від розміру, галузевої приналежності, форми власності тощо, а також механізмів їх формування.

Студент має вміти:

- визначати «кризові точки» конкретного підприємства;
- відстежувати та ідентифікувати кризові ситуації різного типу, їх взаємодію та роль у формуванні локальних та системної кризи підприємства;
- визначати та прогнозувати глибину й наслідки кризи;
- будувати й пояснювати загальну схему формування та розвитку системної кризи підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ У ГРУПІ

1. Чи можна стверджувати, що криза - природний етап у розвитку підприємства?
2. Які чинники допомагають ідентифікувати кризу підприємства, визначити її вид та глибину?
3. Які елементи виробничо-управлінської системи можуть бути джерелом кризової ситуації та кризи?
4. Наведіть приклади підприємств, які успішно вийшли з кризи.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ

Антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, що націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення його банкрутства і ліквідації.

У цій темі починається розгляд об'єктів впливу антикризового управління — кризових явищ різного типу. Тут варто звернути увагу на те, що з поняттям «кризове явище» асоціюються такі категорії, як збій, конфлікт, кризова ситуація, криза, лихо або втрата, екстремальна ситуація, катастрофа, загроза, несподіванка тощо. Спільним для всіх

цих різнопланових явищ є те, що в разі їх настання керівники підприємств мають підстави очікувати таких наслідків: збитків; звільнення з посади через втрату керованості підприємства; заміни власника або втрати власності; підвищення рівня конфліктності в колективі, аж до «громадянської» війни між окремими угрупованнями; руйнації виробничої системи, втрати налагоджених зв'язків тощо. Для визначення адекватних заходів впливу на кризові явища різного типу та глибини потрібно пам'ятати, що вони найчастіше переходять одне в одне, підсилюючи негативну дію на підприємство. Необхідно відстежувати джерела кризових явищ та процес їх формування, щоб не лише визначити відповідні наслідки (вони найчастіше — негативні, хоча іноді й дають поштовх до позитивних зрушень), а й своєчасно попередити перехід менш загрозливих явищ у більш загрозливі.

Оцінюючи умови беззбиткової діяльності підприємства, варто звернути увагу на такі показники.

Валова маржа (BM):

$$BM = ПВ + П_p, \quad (1)$$

де $ПВ$ – постійні витрати;

$П_p$ – прибуток.

Коефіцієнт валової маржі (KBM) – це співвідношення суми валової маржі і суми виручки від реалізації

$$KBM = BM / B, \quad (2)$$

де B – виручка від реалізації.

Виручка від реалізації, при якій забезпечується беззбиткова діяльність підприємства за умови неотримання прибутку, називається порогом рентабельності ($ПР$) і визначається таким чином

$$ПР = ПВ / BM. \quad (3)$$

де $ПР$ - поріг рентабельності;

У натуральному вимірі поріг рентабельності визначається так

$$ПР_{nat} = ПР / Ц = ПВ / (Ц - 3B_{од}), \quad (4)$$

де $ПР_{nat}$ – порогова кількість товару;

$Ц$ – ціна одиниці товару;

$ZB_{од}$ – змінні витрати на одиницю товару.

Запас фінансової міцності ($Z\Phi M$) – це величина, на яку фактичний (або запланований) обсяг реалізації перевищує точку беззбитковості. Він відображає величину можливого зниження обсягу виробництва і реалізації без ризику покрити затрати.

Визначення запасу фінансової міцності підприємства

$$Z\Phi M = B - PP, \quad (5)$$

Якщо розрахувати отриманий обсяг запасу фінансової міцності у процентах до виручки від реалізації, то оптимальним значенням даного показника є 10% і більше.

Метод операційного левериджу побудований на зіставленні виручки від реалізації із загальними витратами, а також змінними та постійними витратами. Його зміст полягає в наступному. Будь-яка зміна виручки від реалізації продукції породжує ще значнішу зміну прибутку. Даний феномен має назву операційного важеля (OB), сила дії якого визначається за формулою

$$OB = (B - ZB) / \Pi_p = VM / \Pi_p, \quad (6)$$

Операційний важіль показує, у скільки разів може змінитися значення прибутку при збільшенні (зменшенні) обсягу продажів.

% змін прибутку = % змін виручки \times операційний важіль

Ступінь такої зміни залежить від співвідношення між постійними та змінними витратами підприємства, що називається коефіцієнтом операційного левериджу ($K_{ол}$)

$$K_{ол} = PB / ZB, \quad (7)$$

Співвідношення приросту суми валового прибутку та суми обсягу реалізації, що досягається при певному коефіцієнті операційного левериджу, називають ефектом операційного левериджу ($E_{ол}$):

$$E_{ол} = \text{темп приросту } \Pi_p / \text{темп приросту } B \quad (8)$$

При застосуванні методу операційного левериджу необхідно враховувати ряд особливостей:

- позитивний вплив операційного левериджу може бути досягнутий лише за умови переходу підприємством порогу рентабельності

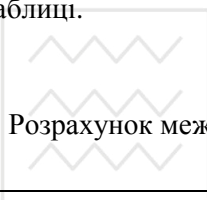
- чим вище значення коефіцієнта операційного левериджу, тим вищим буде його ефект при збільшенні приросту обсягу реалізації продукції;
- за умови зниження обсягу реалізації продукції значною мірою буде знижуватись валовий прибуток;
- ефект операційного левериджу може повністю виявлятися лише в короткотерміновому періоді.

Рекомендована література: [1,2,8,9, 26,27].

ЗАДАЧІ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ

Задача 1

Основні показники діяльності підприємства за два місяці наведено в таблиці.



Національний університет
 водного господарства
 та природокористування

Таблиця

Розрахунок межі рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства

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., %		

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 ЗФМ.

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.

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

2. Знайдіть точку беззбитковості. Які основні фактори впливають на зміну рівня беззбиткового обсягу продажу? Яким чином можна уберегти підприємство від настання кризового явища?

3. Визначте зону безпеки аналітичним методом.



Задача 3

Підприємство "Прогрес" 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 даного підприємства. Скористайтеся такими даними:

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

ТЕМА: АНТИКРИЗОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

МЕТА: *Студент має знати:*

- ситуаційний підхід до управління в кризовій ситуації;
- основні підходи до подолання кризових явищ;
- типи антикризової реакції та управління;



• методи обґрунтування та вибору організаційної форми підсистеми антикризового управління.

Студент має вміти:

- характеризувати основні етапи антикризового управління;
- визначати місце оперативних і тактичних заходів із подолання кризи на підприємстві;
- застосовувати методи подолання стратегічної кризи на підприємстві.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ У ГРУПІ

1. В чому полягають особливості антикризового управління?
2. Назвіть основні етапи антикризового управління.
3. Перерахуйте типи антикризової реакції та антикризового управління.
4. Розкрийте сутність концепції подолання криз.
5. Охарактеризуйте організаційне забезпечення виконання антикризових заходів.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ

Антикризове управління це аналіз внутрішнього та зовнішнього потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку відповідно до прогнозу його фінансового стану. Містить такі етапи:

- попереднє діагностування причин виникнення кризових ситуацій в економіці та фінансовій системі підприємства;
- комплексний аналіз фінансового стану підприємства з метою вироблення методів його фінансового оздоровлення;
- бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства;
- виконання процедур антикризового управління та контроль за їх перебігом.

Антикризове управління — система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне фінансове становище.

Антикризове управління — аналіз становища мікро- та макросередовища і вибір місії, яка є найбільш прийнятною.

Реструктуризація (згідно із Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», ст. 1 «Визначення термінів») — здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема, шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Реструктуризація на мікрорівні — раціоналізація і переорієнтація діяльності і, відповідно, параметрів певного підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності завдяки зміні умов функціонування.

Реструктуризація на макрорівні — політика уряду, що являє собою систему взаємозв'язаних заходів стосовно зміни структури економіки, а також механізмів управління нею з метою досягнення ефективності її функціонування згідно з обраними пріоритетами.

Рекомендована література: [1,2,10,20,21,25,26,27].

ЗАДАЧІ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ

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. Чи вигідно це підприємству?

1. Зробіть техніко-економічне обґрунтування рішення щодо прийняття додаткового замовлення на таких умовах. Які аргументи «за» і «проти» існують у цій ситуації?
2. Результати розрахунків наведіть у таблиці.
3. Зробіть висновки щодо можливості подолання кризи збуту зазначеним способом. Обґрунтуйте свою позицію.

Задача 2

Дані щодо асортименту продукції підприємства та його можливих змін наведено в таблиці.

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
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

1. Оцініть можливі варіанти змін структури продукції.
2. Який із варіантів є найприйнятнішим?
3. Зробіть висновки, щодо місця оперативних і тактичних заходів із подолання можливої кризи на підприємстві.



ТЕМА: ПІДГОТОВКА ПІДПРИЄМСТВА ДО ФУНКЦІОНУВАННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

МЕТА: *Студент має знати:*

- можливості та обмеження використання «зон стратегічних ресурсів» у діяльності підприємства;
- причини формування локальної «кризи постачання» та механізм її впливу на діяльність підприємства;
- роль «кризи постачання» у формуванні системної кризи підприємства;
- моделі та методи аналізу постачальників;
- функції відділу постачання та інших підрозділів підприємства щодо пом'якшення (подолання) «кризи постачання»;
- моделі й методи формування та здійснення ресурсних стратегій, а також розробки відповідних планів.

Студент має вміти:

- проводити аналіз постачальників (за допомогою відповідних моделей та методів) і практично застосовувати модель прийняття рішень про закупівлю ресурсів;
- здійснювати інвентаризацію матеріально-сировинних запасів, з'ясувати потреби в ресурсах певного типу та визначати понаднормові запаси;
- розробляти організаційні документи, що регулюють антикризову підсистему служби постачання;
- розробляти заходи із подолання (пом'якшення) «кризи постачання»;
- формувати стратегічні та тактичні плани із подолання «кризи постачання»;
- укладати контракти із постачальниками.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ В ГРУПІ

1. Перелічіть основні «зони стратегічних ресурсів» для підприємства, що виготовляє молочну продукцію.

2. Що таке ресурсний потенціал підприємства? Яку роль він відіграє в діяльності підприємства та як він повинен



використовуватись: а) у період нормального функціонування підприємства; б) у кризовій ситуації?

3. Наведіть приклад проходження етапів прийняття рішень про закупівлю будь-якого ресурсу, враховуючи необхідність уникнення «ланцюгового банкрутства».

4. Як можна зібрати інформацію для використання моделі «значущість-доступність ресурсу в постачанні»?

5. Зробіть критичний аналіз моделей та методів, застосовуваних для балансування ресурсного забезпечення підприємства.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ

Антикризове управління можна розглядати в двох аспектах: превентивному, який полягає в профілактиці гострої кризи, та стабілізаційному, що передбачає усунення неплатоспроможності, включаючи реорганізаційні процедури банкрутства.

Сутність превентивного антикризового управління можна визначити як комплекс заходів з відслідковування зовнішніх і внутрішніх процесів і факторів для оцінки можливості настання кризи; як розпізнавання загроз та можливостей кризи, а також своєчасної розробки та контролю за реалізацією спеціальних заходів антикризового характеру.

Вивчаючи цю тему, потрібно звернути увагу на місце та роль кризи постачання в діяльності ринково орієнтованих підприємств. З одного боку, вона може бути наслідком фінансової кризи або змін у виробничій системі, а з іншого — кризові явища в «зонах стратегічних ресурсів», криза виробництва основних постачальників або збої у транспортуванні можуть ставати джерелом розвитку кризових явищ на підприємстві. Невиконання головного завдання системи постачання — своєчасного, у необхідних обсягах та потрібної якості поставлення ресурсів — призводить до кризових явищ різної глибини та наслідків впливу.

Потрібно приділити увагу розгляду наслідків кризи постачання на підприємстві, яку не було своєчасно виявлено та ліквідовано. Наслідки можуть бути кількісними і якісними. До першої групи можна віднести такі: невиконання зобов'язань перед споживачами; неотримання платежів; зменшення прибутків; збільшення заборгованості («ланцюг неплатежів»); втрата кваліфікованих робітників; зменшення частки



ринку (підприємства); зниження технічного рівня виробництва; збільшення відсотка браку продукції, що випускається; збільшення простоїв; збільшення витрат; зниження конкурентоспроможності продукції. Якісними наслідками кризи виступають: втрата репутації в партнерів; втрата репутації на ринку; погіршення морально-психологічного клімату; втрата іміджу.

Алгоритм економічного обґрунтування операційних антикризових заходів може бути таким.

1. Розрахунок норми витрат матеріалів на одиницю продукції за проектом:

$$BM_{np} = BM_{б} \cdot (1 - \Delta\epsilon)$$

де BM_{np} - матеріальні витрати на одиницю продукції за проектом, грн.;

$\Delta\epsilon$ - коефіцієнт скорочення витрат за проектом.

2. Економія за рахунок скорочення матеріальних витрат:

$$\Delta E_M = (BM_{б} - BM_{np}) \cdot OB_{np}$$

де OB_{np} - обсяг виробництва продукції за проектом, тис. т.

3. Розрахунок трудоемності одиниці продукції за проектом:

$$TP_{np} = TP_{б} \cdot (1 - 0,12)$$

4. Розрахунок економії заробітної плати за рахунок зниження трудоемності продукції:

$$\Delta ZP = (TP_{б} - TP_{np}) \cdot OB_{np} \cdot zp$$

де ZP — зарплата на 1 люд./год., грн.

5. Розрахунок скорочення нарахувань на зарплату:

$$\Delta H_{zn} = \Delta ZP \cdot N_n$$

де N_n - норма нарахувань на зарплату (37%).

6. Розрахунок додаткового прибутку за рахунок збільшення обсягів виробництва:

$$\Delta PP = (OB_{np} - OB_{б}) \cdot (C - CB_{б})$$

де C - ціна одиниці продукції, грн.;

$CB_{б}$ — собівартість одиниці продукції фактична, грн.



7. Розрахунок річної амортизації:

$$\Sigma Ap = KB \cdot Na$$

8. Розрахунок загального додаткового чистого прибутку:

$$\Delta ПРч = (\Delta Em + \Delta ЗП + \Delta Hзп + \Delta OB) \cdot Kn - Ap$$

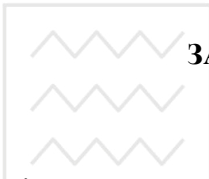
9. Розрахунок додаткового чистого грошового потоку:

$$\Delta ГПч = \Delta ПРч + \Sigma Ap$$

10. Розрахунок терміну окупності капітальних вкладень:

$$TO = \frac{KB}{\Delta ГПч}$$

Рекомендована література: [1,2,10,20,21,25,26,27].



ЗАДАЧІ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ

Задача 1

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

Постійні витрати становлять 500 тис. грн. На підприємстві існують обмеження за ресурсами, необхідними для виробництва даних видів продукції: витрати тканини обмежуються 25 000 м.

Показники	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



1. Обґрунтуйте можливі обсяги виробництва пальт та курток з урахуванням попиту та за обмеженості матеріальних ресурсів.

2. Який варіант виробництва продукції буде найбільш вигідним для підприємства, а який потенційно кризовий і чому?

3. Наведіть розрахунки в табличній формі.

Задача 2

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 менш вигідних виробів, наприклад, виробу типу В, що входили у виробничу програму фірми. Дані про ці вироби наведено в таблиці.



Вихідні дані

Показник	А	В
Ціна виробу, тис. грн.	15	12
Змінні витрати на виріб, тис. грн..	9	8
Ставка маржинального доходу, тис. грн..	6	4
Час виготовлення, хв.	8	10

Визначити, на скільки одиниць потрібно скоротити випуск продукції В, щоб можна було прийняти замовлення на виріб А1?

Чи буде сприяти додаткове замовлення збільшенню прибутку в цьому періоді? Якою повинна бути нижня границя ціни виробу А, щоб підприємство могло прийняти додаткове замовлення? Назвіть можливі наслідки кризи постачання на підприємств.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

ТЕМА: ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

МЕТА: *Студент має знати:*

- етапи проведення діагностики кризи розвитку підприємства;



- інформаційне та методичне забезпечення діагностики кризового стану та банкрутства підприємства;
- види діагностики кризи розвитку підприємства;
- етапи здійснення експрес - діагностики фінансової кризи;
- алгоритм проведення фундаментальної діагностики фінансової кризи;
- методи фундаментального аналізу;
- методи прогнозування розвитку проблемних ситуацій на підприємстві.

Студент має вміти:

- проводити експрес-діагностику та фундаментальну діагностику фінансової кризи підприємства;
- розраховувати систему показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства;
- оцінювати масштаби кризового фінансового стану підприємства і визначати способи реагування на кризу;
- здійснювати прогнозування розвитку кризового стану підприємства;
- прогнозувати здатності підприємства до нейтралізації кризи.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ У ГРУПІ

1. Яку роль відіграє діагностика в антикризовому управлінні підприємством?
2. В чому принципова відмінність між експрес – діагностикою та фундаментальною діагностикою фінансової кризи підприємства?
3. Які методи найбільш прийнятні для прогнозування розвитку проблемних ситуацій на підприємстві?
4. Чи буде об'єктивним прогноз банкрутства підприємства, зроблений на основі зарубіжних моделей?
5. Наведіть приклади відомих компаній, що успішно використали ранню діагностику і рішучу реакцію на ризики.



МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ

Діагностика кризи за своїм змістом та спрямуванням є діагностикою проблем, які виникли в процесі функціонування підприємства та можуть зумовити негативні наслідки для його життєдіяльності (генерувати загрозу виникнення ситуації банкрутства та припинення діяльності підприємства).

Діагностика кризового стану – це система цільового фінансового аналізу спрямована на виявлення кризового стану підприємства, який спричиняє загрозу його банкрутства; це процес визначення фінансового стану підприємства та оцінка можливості його змін.

Алгоритм проведення діагностики кризи розвитку підприємства включає такі етапи: створення інформаційної бази дослідження; діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства; прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства; дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства; узагальнення результатів діагностики кризи розвитку підприємства.

Система експрес-діагностики забезпечує раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства, попередню оцінку масштабів кризового стану підприємства і дозволяє прийняти оперативні антикризові заходи.

Одним із етапів експрес-діагностики фінансової кризи підприємства є формування системи показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства підприємства: платоспроможність (стан ліквідності); стан та структура капіталу; оборотність; прибутковість.

Фундаментальна діагностика кризового фінансового стану характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку підприємства, яка здійснюється на основі методів факторного аналізу і прогнозування.

Оцінка впливу окремих факторів на кризовий фінансовий розвиток підприємства проводиться такими методами: повний комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів; кореляційний аналіз; SWOT- аналіз; аналітична модель Альтмана та інші статистичні моделі.

В процесі ідентифікації масштабів кризового фінансового стану використовується три принципових характеристики кризового стану: легка фінансова криза; глибока фінансова криза; катастрофічна фінансова криза.



Прогнозування потенційного банкрутства підприємства здійснюють, використовуючи основні моделі оцінки його ймовірності. З метою отримання достовірних та об'єктивних висновків щодо фінансового стану підприємства варто використовувати вітчизняні та окремі зарубіжні статистичні моделі прогнозування банкрутства, які враховують галузеві особливості та організаційно-правові форми окремих підприємств.

Алгоритм економічного обґрунтування виробничих (операційних) антикризових заходів може бути таким.

1. Розрахунок додаткового прибутку за рахунок зниження собівартості електричної енергії:

$$\Delta PP_{ел} = (CB_{б} - CB_{np}) \cdot E_{np}$$

2. Розрахунок додаткового чистого прибутку за рахунок зниження собівартості електроенергії:

$$\Delta PP_{чел} = \Delta PP_{ел} \cdot Kn$$

3. Розрахунок додаткового прибутку за рахунок зниження собівартості теплової енергії:

$$\Delta PP_q = (BC_{б} - CB_{np}) \cdot Q_{nn}$$

4. Розрахунок чистого прибутку від зниження собівартості теплової енергії:

$$\Delta PP_{чq} = \Delta PP_q \cdot Kn$$

5. Розрахунок чистого додаткового прибутку від продажу електроенергії:

$$\Delta PP_{чзб} = (\Delta PP_{np} - \Delta PP_{б}) \cdot Kn$$

6. Розрахунок загального додаткового чистого прибутку від реконструкції ТЕЦ:

$$\Delta PP_з = \Delta PP_{ч.ел} + \Delta PP_{чq} + \Delta PP_{чзб}$$

7. Розрахунок амортизації від додаткових капітальних витрат:

$$\Delta Ap = \Delta KB \cdot Na$$



8. Розрахунок додаткового чистого грошового потоку:

$$\Delta ГПч = \Delta ПРз + \Delta Ar$$

Рекомендована література:[1,2,10,17,20,21,27].

ЗАДАЧІ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ

Задача 1

Вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання наведено в таблиці.

Таблиця

Вихідні дані

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

1. Розрахувати прибуток за чотири роки у разі продовження експлуатації старого або придбання нового обладнання.

2. Розрахунки навести в таблиці.

3. 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.

Вихідні дані: 1. Капітальні витрати на заходи - 42 тис. грн.

2. Відносне скорочення чисельності за проектом - 16 осіб.

3. Середня зарплата одного працівника - 650 грн.

4. Нарахування на зарплату - 37 %

5. Витрати на спецодяг - 65 грн. на робітника за рік.

6. Амортизація річна на капітальні вкладення - 15%.

7. Додаткові витрати електроенергії - 42 тис. кВт. год..

8. Тариф на електроенергію - 0,8908 грн. / кВт. год.

9. 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.



ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

ТЕМА: ТЕХНОЛОГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

МЕТА: *Студент має знати:*

- сутність технології антикризового управління;
- поняття антикризової стійкості;
- методи, політику, стратегії та тактику фінансового оздоровлення підприємств;
- основні види втрат власників кризового підприємства від реалізації певних антикризових рішень;
- основні документи, які розробляються на підприємстві, що опинилося в кризовому стані.

Студент має вміти:

- розробляти антикризову програму підприємства,
- формувати план антикризових заходів, вміти їх обґрунтувати;
- сформулювати рекомендації керівникам підприємств щодо управління процесом розробки антикризової програми;
- формувати стратегічну антикризову програму;
- обґрунтувати фінансово-економічні заходи щодо



реструктуризації активів підприємства;

- обґрунтовувати фінансово-економічні заходи щодо реструктуризації заборгованості підприємства;
- зовнішні та внутрішні джерела фінансових ресурсів, що їх можна використати для подолання «фінансової кризи»;
- оцінювати ефективність антикризового управління підприємством;
- наводити приклади успішних (неуспішних) підприємств щодо технології подолання криз (різних типів).

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ У ГРУПІ

1. Наведіть специфічні особливості розробки і прийняття рішень, властивих антикризовому управлінню. Чим вони пояснюються?
2. Як співвідносяться антикризова програма та план антикризових заходів?
3. Яким може бути антикризовий інструментарій підприємства?
4. Поясніть зміст реструктуризації. В чому відмінність між реструктуризацією активів та реструктуризацією боргу (заборгованості)?
5. Проаналізуйте сутність фінансової процедури процесу банкрутства?
6. Хто має брати участь у розробці програми фінансового оздоровлення підприємства?

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ

Антикризова програма — плановий документ, що координує антикризову діяльність і містить систему заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризи (пом'якшення, уникнення кризи, усунення її наслідків тощо), зміст якого залежить від типу кризових явищ та можливостей підприємства.

Антикризова програма – спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, в якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, структурних підрозділів та функціональних служб з метою досягнення поставленої цілі – виведення підприємства з кризового стану.



План антикризових заходів розробляється на підставі програми і представляє собою форму її конкретизації і трансформації в детальний план проведення фінансового оздоровлення підприємства.

Сучасний антикризовий інструментарій доцільно класифікувати за такими ознаками залежно від: мети проведення та часових обмежень; самостійності проведення; джерел коштів; функціонального спрямування.

З точки зору власників підприємства критерієм переваги у виборі раціональних альтернатив з множини допустимих альтернатив є втрати, які виникають внаслідок реалізації окремих антикризових заходів: прямі економічні втрати; опосередковані економічні втрати; соціально-психологічні втрати.

Найбільш ефективним способом запобігання банкрутства підприємства є фінансова санація, яка здійснюється за двома напрямками: санація, спрямована на рефінансування боргу підприємства і спрямована на реструктуризацію (реорганізацію) підприємства.

Важливим напрямком фінансового оздоровлення та недопущення банкрутства підприємства є проведення реструктуризації активів.

Одним із можливих антикризових заходів підприємства є проведення роботи з управління пасивами неплатоспроможного підприємства або реструктуризація його заборгованості (боргів).

Оцінка ефективності антикризового управління проводиться за системою критеріїв: досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства; швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу; економічність отримання позитивного ефекту; достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства.

Під час кризи власники й керівники підприємства мають вдаватися до специфічних заходів та суворих обмежень, аби забезпечити виживання організації та збереження власності.

Методика обґрунтування одного з таких заходів може бути така.

1. Розрахунок додаткового прибутку за рахунок зниження собівартості електричної енергії:

$$\Delta ПР_{ел} = (СВб - СВ_{пр}) \cdot E_{пр}$$

2. Розрахунок додаткового чистого прибутку за рахунок зниження собівартості електроенергії:



$$\Delta PP_{чел} = \Delta PP_{ел} \cdot K_n$$

4. Розрахунок додаткового прибутку за рахунок зниження собівартості теплової енергії:

$$\Delta PP_q = (BCб - CB_{np}) \cdot Q_{nn}$$

5. Розрахунок чистого прибутку від зниження собівартості теплової енергії:

$$\Delta PP_{чq} = \Delta PP_q \cdot K_n$$

6. Розрахунок чистого додаткового прибутку від продажу електроенергії:

$$\Delta PP_{чзб} = (\Delta PP_{np} - \Delta PP_{б}) \cdot K_n$$

7. Розрахунок загального додаткового чистого прибутку від реконструкції ТЕЦ:

$$\Delta PP_3 = \Delta PP_{ч.ел} + \Delta PP_{чq} + \Delta PP_{чзб}$$

8. Розрахунок амортизації від додаткових капітальних витрат:

$$\Delta Ap = \Delta KB \cdot Na$$

9. Розрахунок додаткового чистого грошового потоку:

$$\Delta ГПч = \Delta PP_3 + \Delta Ap$$

Рекомендована література:[1,2,8,11,12,13,17,18,27].

ЗАДАЧІ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ

Задача 1

Вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання наведено в таблиці.



Вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання

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

1. Розрахувати прибуток за чотири роки у разі продовження експлуатації старого або придбання нового обладнання.
2. Розрахунки подати в табл.
3. За результатами розрахунків зробити висновки щодо наявності або відсутності виробничо-технологічної кризи на підприємстві.

Задача 2

За планом реструктуризації індекс конкурентоспроможності товару фірми 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 підвищення конкурентоспроможності товару фірми, 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 ринок продажу фірми 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 № 7

ТЕМА: АНТИКРИЗОВИЙ МОНІТОРИНГ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

МЕТА: Студент має знати:

- сутність та види моніторингу;
- етапи створення системи моніторингу стану підприємства;
- групу об'єктів спостереження «кризового поля» підприємства;
- сутність і завдання системи раннього попередження та реагування;
- етапи створення СРПР;
- підсистеми СРПР;
- найважливіші інструменти СРПР.

Студент має вміти:

- сформулювати та розрахувати систему індикаторів по об'єктах спостереження «кризового поля»;
- проводити моніторинг внутрішнього середовища підприємства;
- аналізувати баланс та результати фінансової діяльності неплатоспроможного підприємства;
- докладно аналізувати фінансовий стан підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ У ГРУПІ

1. Що таке політика ліквідації неплатоспроможності та які види політик Ви знаєте?



2. Наведіть послідовність аналізу структури балансу за наявності та за відсутності заборгованості підприємству з боку держави.

3. Як взаємозв'язані поточна платоспроможність підприємства, оборотність оборотних коштів та яка має бути політика керівників підприємств стосовно змін цих коефіцієнтів?

4. Про що сигналізує підприємству системи раннього попередження та реагування?

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ

У сучасній економічній літературі розрізняють два види моніторингу: моніторинг зовнішнього оточення підприємства, яке розглядається як складна багаторівнева структура, що включає загальне оточення та оперативне середовище, та моніторинг внутрішнього середовища підприємства.

В процесі моніторингу внутрішнього середовища підприємства використовуючи традиційний методичний інструментарій дослідження вивчаються такі його складові: виробництво, маркетинг, фінанси, організаційна структура, управління персоналом.

Система моніторингу на підприємстві – це механізм постійного спостереження за найважливішими показниками діяльності підприємства (зокрема фінансової діяльності), визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених, а також виявлення причин цих відхилень.

Система показників для моніторингу стану підприємства як мінімум має включати такі показники: тенденція зміни виручки; відносний валовий дохід; середній період погашення дебіторської заборгованості; оборотність товарно-матеріальних запасів; коефіцієнт швидкої ліквідності.

З метою швидкої ідентифікації фінансової кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, та розробки антикризових заходів запропоновано впроваджувати на підприємствах систему раннього попередження та реагування (СРПР). СРПР - це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, які можуть насуватися на підприємство як із зовнішнього, так із внутрішнього середовища.

Основні завдання діяльності фінансових підрозділів підприємства за умов кризи такі: координація діяльності всіх підрозділів

підприємства з метою впровадження заходів із фінансового оздоровлення; скорочення витрат за стабілізації поставок МТР; розробка й фінансове обґрунтування виходу підприємства з кризи; збереження платоспроможності; підвищення надходжень та скорочення витрат.

1. Управління грошовими потоками

Розрахунок чистого грошового потоку

$$ЧГП = ЧГП_o + ЧГП_i + ЧГП_\phi , \quad (1)$$

де $ЧГП$ – загальна сума чистого грошового потоку підприємства за період, що розглядається, тис. грн.;

$ЧГП_o$ – сума чистого грошового потоку підприємства за операційною діяльністю, тис. грн.;

$ЧГП_i$ – сума чистого грошового потоку підприємства за інвестиційною діяльністю, тис. грн.;

$ЧГП_\phi$ – сума чистого грошового потоку підприємства за фінансовою діяльністю, тис. грн.

За інвестиційною діяльністю сума чистого грошового потоку в узагальненому вигляді розраховується як різниця між сумою реалізації окремих видів необоротних активів, фінансових інвестицій і сумою їх придбання у звітному періоді. За фінансовою діяльністю сума чистого грошового потоку визначається як різниця між сумою фінансових ресурсів, залучених із зовнішніх джерел, і сумою основного боргу, а також дивідендів (процентів), виплачених власникам підприємства

$$ЧГП_i = P_{oz} + P_{na} + P_{\phi i} + P_{\phi a} + D_n - P_{oz} - \Delta НКБ - P_{na} - P_{\phi i} - B_a , \quad (2)$$

$$ЧГП_\phi = D_{\phi k} + D_{\phi k} + D_{kk} + БЦФ - B_{\phi o d} - B_{\phi o k} - D_{\phi a} , \quad (3)$$

де P_{oz} , P_{na} , $P_{\phi i}$ – сума реалізації вибувших основних засобів, нематеріальних активів, довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфелю підприємства;

$P_{\phi a}$ – сума повторної реалізації викуплених власних акцій;

D_n – сума дивідендів, одержаних підприємством по довгостроковим фінансовим інструментам інвестиційного портфелю;

P_{oz} , P_{na} – сума придбаних основних засобів і нематеріальних активів;

$\Delta НКБ$ – сума приросту незавершеного капітального будівництва;



P_{ofi} – сума придбаних довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфелю;

V_a – сума викуплених власних акцій підприємства;

$D_{вк}$ – сума додатково залучених зовнішніх джерел власного (акціонерного) чи пайового капіталу;

$D_{ок}$ – сума додаткових довгострокових кредитів і позик;

$D_{кк}$ – сума додатково залучених короткострокових кредитів і позик;

$БЦФ$ – сума коштів від безоплатного цільового фінансування;

$V_{обд}$ – виплати основного боргу по довгостроковим кредитам;

$V_{обк}$ – виплати основного боргу по короткостроковим кредитам і позикам;

$D_{за}$ – сума дивідендів, виплачених акціонерам на вкладений капітал.

Фінансовий результат у разі надходження грошових коштів визначається як «позитивний грошовий потік (ПГП)», у разі витрачання – як «негативний грошовий потік (НГП)»

$$ЧГП = ПГП + НГП, \tag{4}$$

Якість формування грошового потоку (ГПя)

$$ГП_{я} = P_{рч} / ЧГП, \tag{5}$$

де $P_{рч}$ – сума чистого прибутку від реалізації продукції.

$ЧГП$ – чистий грошовий потік;

Коефіцієнт достатності грошового потоку (K_d)

$$K_d = ЧГП / (K + \Delta Z_{mm} + D_{за}), \tag{6}$$

де K – виплати за позички та кредити підприємства;

$D_{за}$ – сума дивідендів (процентів), виплачених власникам підприємства на вкладений капітал (акції, паї, тощо);

ΔZ_{mm} – зміна запасів ТМЦ, що входять до складу активів.

Коефіцієнт ліквідності грошового потоку (K_l)

$$K_l = ПГП / НГП, \tag{7}$$

де $ПГП$, $НГП$ – сума валового позитивного і негативного грошового потоку.

Узагальнюючим показником оцінки руху грошових коштів є коефіцієнт ефективності грошових потоків (K_e)



$$K_e = ЧПП / НПП , \quad (8)$$

2. Управління активами

Для аналізу **необоротних активів** використовують такі показники:

- середньорічна вартість основних засобів

$$OZ_{cp} = (OZ_n + OZ_k) / 2 , \quad (9);$$

- фондомісткість $\Phi_m = OZ_{cp} / Q , \quad (10);$

- фондоозброєність $\Phi_o = OZ_{cp} / Ч_{cn} , \quad (11);$

- коефіцієнт зносу основних засобів $K_z = З / OZ_n , \quad (12);$

- коефіцієнт придатності основних засобів $K_n = 1 - K_z , \quad (13);$

- коефіцієнт оновлення $K_o = OZ_{вв} / OZ_k , \quad (14);$

- коефіцієнт вибуття $K_v = OZ_{вив} / OZ_n , \quad (15);$

- фондовіддача $\Phi_v = 1 / \Phi_m = Q / OZ_{cp} , \quad (16);$

де OZ_n, OZ_k – вартість основних засобів на початок та кінець року;

$З$ – сума зносу основних засобів;

$OZ_{вв}, OZ_{вив}$ – вартість введених і виведених основних засобів.

Управління активами включає також ефективне їх використання, яке характеризується рядом показників.

Швидкість обороту активів підприємства прийнято розраховувати за допомогою формули

$$K_{обА} = Q / СА , \quad (17)$$

Q – виручка від реалізації;

$СА$ – середня величина активів

Середня величина активів ($СА$) за даними балансу визначається за формулою

$$СА = (A_n + A_k) / 2 , \quad (18)$$

де A_n, A_k - величина активів на початок і на кінець періоду.

Тривалість одного обороту в днях (T_o) визначається за формулою



$$T_0 = \frac{360}{\text{оборотність активів}} \quad (19)$$

Чим менше тривалість одного обороту, тим більше оборотів зроблять оборотні кошти. При прискоренні оборотності оборотних коштів знижується потреба в них, створюється резерв для збільшення випуску продукції.

Найголовнішим синтетичним показником використання оборотних коштів є коефіцієнт рентабельності активів (майна) – *ROA*:

$$ROA = \frac{\text{Прибуток в розпорядженні підприємства}}{\text{середня величина активів}} \times 100 \quad (20)$$

Цей коефіцієнт показує, яку прибуток одержує підприємство з кожної гривні, вкладеної в активи.

3. Управління капіталом

Показники управління капіталом підприємства

№ п/п	Показники	Методика розрахунків
1.	Власний капітал, ВК	А-3
2.	Позиковий капітал, ПК	
3.	Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів, Кп/в	ПК/ВК
4.	Коефіцієнт автономії, Кавт.	ВК/А
5.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу, КОВк	Q/ВК
6.	Рентабельність власного капіталу, Рвк	Пр/ Вк

4. Аналіз фінансового стану підприємства

Показники фінансового стану підприємства

№ п/п	Показники	Методика розрахунків
1.	Коефіцієнт загальної ліквідності, Кзл (крит. значення =0,5)	р.(260+270) ф1(а) / р.(640-380-480) ф1(п)
2.	Коефіцієнт критичної оцінки (термінової ліквідності), Кко (крит. значення =0,5)	р.(130+...+240) ф1(а) / р.(640-380-480) ф1(п)
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кал (крит. значення =0,5)	р.(220+230+240) ф1(а) / р.(640-380-480) ф1(п)
4.	Коефіцієнт фінансової автономії, Кавт (крит. значення =0,5)	р.380 ф1(п) / р.640 ф1(п)

5.	Коефіцієнт фінансової залежності, Кфз (крит. значення =2)	p.640 ф1(a) / p.380 ф1(п)
6.	Коефіцієнт фінансового ризику (позикових коштів), Кфр (крит. значення =1)	p.(430+480+620+630) ф1(п) / p.380 ф1(п)
7.	Коефіцієнт фінансової стійкості, Кфс (крит. значення =1)	p.380 ф1(п) / p.(430+480+620+630) ф1(п)
8.	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень, Кспдв	p.480 ф1(п) / p.80 ф1(a)
9.	Коефіцієнт фінансового левериджу, Кфл	p.480 ф1(п) / p.380 ф1(п)
10.	Коефіцієнт покриття інвестицій, Кпі (крит. значення =0,75)	p.(380+480) ф1(п) / p.640 ф1(п)

5. Аналіз можливості банкрутства підприємства

Моделі прогнозування банкрутства за Альтманом

5 факторна модель Альтмана(1968 р)	Модифікована модель Альтмана (1973 р.) для компаній, акції яких не котирувались на біржі (Z критичне =1,23)	Дискримінантна модель розроблена російськими економістами на базі 5 факторної моделі Альтмана (1968 р.)	Дискримінантна модель розроблена на базі 5 факторної моделі Альтмана, що застосовується у західній практиці фінансового аналізу
$Z_1 = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$	$Z_2 = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5$	$Z_3 = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1X_5$	$Z_4 = 3,3K1 + 1,0K2 + 0,6K3 + 1,4K4 + 1,2K5$
<ul style="list-style-type: none"> ➤ X_1 – відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів, ➤ X_2 - відношення нерозподіленого прибутку до сукупних активів ➤ X_3 – відношення прибутку до виплати відсотків , податків до сукупних активів, ➤ X_4 – співвідношення між власним і залученим капіталом ➤ X_5 – відношення виручки від продажу продукції до сукупних активів. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ X_1 – відношення оборотного капіталу до активів, ➤ X_2 - відношення резервного капіталу та нерозподіленого прибутку до активів, ➤ X_3 – відношення прибутку до оподаткування до сукупних активів, ➤ X_4 – відношення статутного та додаткового капіталу до позичкових зобов'язань, ➤ X_5 – відношення виручки від реалізації до активів. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ де $K1$=Прибуток до сплати відсотків і податків / Активи ➤ $K2$= Виручка від реалізації/ Активи ➤ $K3$=Ринкова вартість власного капіталу/ Залучений капітал ➤ $K4$= Реінвестований прибуток / Активи ➤ $K5$= Власні обігові кошти/ Активи 	



Модель Р.Ліса	Модель Таффлера і Тішоу	Модель Бівера
$Z_5 = 0,063 X_1 + 0,092 X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$	$Z_6 = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$	$K = (\Phi_{220} + \Phi_{260}) / (\Pi_{480} + \Pi_{620})$
<ul style="list-style-type: none">➤ X_1 – відношення оборотного капіталу до всіх активів,➤ X_2 - відношення прибутку від реалізації до всіх активів,➤ X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів,➤ X_4 – співвідношення між власним і позичковим капіталом	<ul style="list-style-type: none">➤ X_1 – відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань,➤ X_2 - відношення оборотних активів до зобов'язань,➤ X_3 – відношення між короткостроковими зобов'язаннями і активами,➤ X_4 – відношення виручки від реалізації до сукупних активів.	<ul style="list-style-type: none">➤ Φ_{220} – чистий прибуток (ф.№2),➤ Φ_{260} – амортизація (ф.№2),➤ Π_{480} - довгострокові зобов'язання (ф.№1),➤ Π_{620} – поточні зобов'язання (ф.№1).
Критичне значення $Z = 0,037$	Критичне значення $Z = 0,2$	Критичне значення $0,1 \leq K \leq 0,2$

Рекомендована література: [1,2,8,9,12,13,22,23].

ЗАДАЧІ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ

Задача 1

На основі балансу конкретного підприємства необхідно:

- 1) оцінити структуру балансу підприємства і прийняти рішення щодо платоспроможності підприємства на основі системи критеріїв оцінки неспроможності підприємства (розрахунку коефіцієнтів ліквідності, забезпеченості власними коштами, втрати (відновлення) платоспроможності підприємством);
- 2) проаналізувати фінансовий стан підприємства, його фінансову стійкість;
- 3) зробити загальні висновки про причини існування чи відсутності фінансової кризи на підприємстві.

Задача 2

Вартість позаоборотних активів дорівнює 5000 од., вартість товарно-матеріальних запасів — 1000 од., дебіторська заборгованість — 1000 од., грошові кошти — 500 од., вартість позичкового капіталу

становить 6000 од. 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.

1. Визначити оціночну вартість підприємства до переоцінки.

2. Провести розрахунки по коригуванню даних балансового звіту підприємства. Визначити оціну вартість підприємства після переоцінки.

3. Як взаємозв'язані поточна платоспроможність підприємства, оборотність оборотних коштів? Яка має бути політика керівників підприємства стосовно змін цих коефіцієнтів?

Задача 3

Аналіз стану виробництва і реалізації продукції на підприємстві текстильного машинобудування, приведений у таблиці.

Таблиця

Стан виробництва і реалізації продукції підприємства, млн. грн.

Показник	Рік		Абсолютна величина зміни, (+, -)	Відносна величина зміни, %
	2009	2010		
1. Товарна продукція	21,36	12,53	-8,83	-41,3
2. Відвантажена продукція	14,79	15,61	+0,82	+3,0
3. Собівартість реалізованої продукції	27,24	29,59	+2,35	+8,6
4. Оплачена продукція	14,79	3,82	-10,97	-74,2
5. Коефіцієнт оплати відвантаженої продукції	1	0,24	-0,24	-24,0
6. Виграти на 1 грн. реалізованої продукції (ряд. 3/ряд. 2)	1,84	1,9	+0,06	+3,26

Необхідно зробити висновки щодо стабільності фінансової системи на підприємстві та можливості настання фінансової кризи.



ТЕМА: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КРИЗОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

МЕТА: Студент має знати:

- поняття кадрового потенціалу підприємства та способи його оцінювання;
- роль та місце персоналу підприємства у формуванні, ідентифікації та подоланні кризи підприємства;
- взаємозв'язок конфліктів та кризи підприємства, способи впливу на розвиток конфліктів;
- характеристики антикризових керівників, способи їх підготовки та стиль роботи;
- особливості добору та навчання персоналу для груп антикризового управління.

Студент має вміти:

- визначати кадровий потенціал підприємства;
- ідентифікувати кризові точки, конфлікти та застосовувати «аналіз поля сил» у конфліктах;
- розробляти рекомендації щодо подолання кризи персоналу, а також стосовно соціально-психологічного забезпечення подолання інших локальних криз і системної кризи підприємства;
- створювати програми навчання для спеціалістів антикризового управління;
- організовувати діяльність груп антикризового управління.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ У ГРУПІ

1. Які основні якості повинен мати керівник, рядовий працівник підсистеми антикризового управління? Чим пояснюється криза діяльності персоналу та як її можна уникнути?
2. Яких основних соціально-психологічних заходів потрібно вживати для ефективної роботи в умовах кризи?
3. Чого потрібно навчати працівників антикризової підсистеми управління підприємством? Що означає: «правильно поводитись у кризі»?



Не викликає сумніву твердження, що головною опорою антикризового управління є людина. Але варто також пам'ятати, що люди можуть ставати й джерелом будь-якої кризової ситуації. Отже, персонал в організації може бути як джерелом, так і інструментом подолання кризових явищ. Криза персоналу (конфлікти, зниження продуктивності праці із суб'єктивних причин) — це результат неефективного управління, тому можна говорити про *кризу управління персоналом*.

Логічним продовженням локальної кризи управління персоналом може стати ланцюжок локальних криз в інших організаційних підсистемах, якщо не буде вжито необхідних заходів. Наростання криз підсистем підприємства може призвести до системної (стратегічної) кризи, а надалі — до банкрутства.

Першим кроком у вивченні цієї теми є усвідомлення основних дефініцій даного поняття. **Кризу управління персоналом** можна розглядати як:

- результат невдалої кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;
- невідповідність наявних нормативно-ціннісних систем організаційної культури новим умовам, що склалися на підприємстві;
- вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або кількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови ОСУ та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування організації та шляхи її трансформації, через що створюються умови для розвитку низки кризових явищ на підприємстві в цілому.

Причин локальної кризи персоналу дуже багато але основними з них можуть бути такі: конфлікт інтересів зацікавлених у діяльності підприємств, недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація; недостатній рівень кваліфікації та навчання; погані умови праці; суперечності між цілями організації та інтересами окремих груп працівників; застарілість організаційних структур та стилю управління; брак ресурсів та інформації; недоліки в контролі; порушення етики; недооцінювання або хибне оцінювання результатів



діяльності; невідповідність типу організаційної культури та поведінки новим умовам функціонування організації.

Обґрунтування наслідків від скорочення чисельності персоналу можна проводити в такій послідовності.

1. Розрахунок економії заробітної плати за рахунок скорочення чисельності працівників:

$$\Delta ЗП = \Delta Ч \cdot ЗП_p \cdot N_m$$

де $ЗП$ - річна економія зарплати, тис. грн.;

$\Delta Ч$ - скорочення чисельності працівників, осіб;

$ЗП_p$ - річна зарплата одного працівника, грн.

2. Розрахунок економії за рахунок зменшення нарахувань на заробітну плату:

$$\Delta H_{zn} = \Delta ЗП \cdot H_e$$

де H_e - норма нарахувань на фонд зарплати.

3. Розрахунок економії на купівлю спецодягу:

$$\Delta СЦо = B_p \cdot \Delta Ч$$

де $\Delta СЦо$ - річна економія на купівлю спецодягу для працівників, тис. грн.

4. Розрахунок додаткової річної амортизації:

$$\Delta A_p = KB \cdot H_a$$

де KB - капітальні витрати на виконання плану реформування, тис. грн.;

H_a - норма амортизації, %.

5. Розрахунок підвищення продуктивності праці працівників:

$$\Delta ПП = \frac{\Delta Ч}{Ч} \cdot 100$$

де $\Delta ПП$ — підвищення продуктивності праці, %.

6. Розрахунок додаткових витрат електроенергії:

$$\Delta E_{л} = Вел \cdot t$$



де B_{el} - додаткове споживання електроенергії, тис. кВт. год;
 t - тариф на 1 кВт. год електроенергії, грн.;

7. Розрахунок додаткового умовно - річного прибутку:

$$\Delta ПР = \Delta ЗП + \Delta НЗп + \Delta СЦо - \Delta Ел$$

8. Розрахунок додаткового чистого прибутку:

$$\Delta ПР_{ч} = \Delta ПР - \Sigma Под$$

9. Розрахунок додаткового чистого грошового потоку:

$$\Delta ГП = \Delta ПР_{ч} + \Delta Ар$$

10. Розрахунок окупності капітальних витрат:

$$ТО = \frac{КВ}{\Delta ГП}$$

Рекомендована література: [1,2,8,9,15,16,19,26,27].

ЗАДАЧІ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ

Задача 1

На підприємстві реалізований проект структурної перебудови управлінських структур. Чисельність управлінського персоналу скоротилася на 35%. Середня зарплата одного керівного працівника 1850 грн. чисельність керівного персоналу 85 осіб. Додаткові витрати склали 1200 тис. грн.

За рахунок підвищення оперативності дій керівників собівартість продукції скоротилася на 10%. Собівартість одиниці продукції базового рівня складала 1200 грн. т. Обсяг виробництва базового рівня 12500 т. Після удосконалення системи управління виробництво продукції збільшилося на 12%. Ціна одиниці продукції 1440 грн. Працівникам, які були скорочені виплачується компенсація у розмірі 12 місячних посадових окладів.

Обґрунтувати доцільність удосконалення структури управління на підприємстві.



Задача 2

Два виробничі підприємства — акціонерні товариства «Промінь» і «Реверс» у звітному році досягли помітного збільшення обсягу виробництва продукції за умови незначного збільшення чисельності персоналу (табл. 1).

На підставі наведених вихідних показників виявити ступінь впливу зміни чисельності працівників на приріст обсягу виробництва продукції на кожному підприємстві. За проведеними обрахунками зробити висновок про присутність на підприємстві кризи персоналу.

Таблиця

Обсяги товарної продукції і чисельність персоналу на виробничих підприємствах у звітному році

Показник	АТ «Промінь»		АТ «Реверс»	
	За планом	Фактичний	За планом	Фактичний
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	11800	12900	9600	10800
Чисельність персоналу, чол.	428	442	350	358

Задача 3

Середньооблікова чисельність робітників будівельно-монтажного тресту у звітному році становила 2300 чоловік. Впродовж року було звільнено за власним бажанням 295 чоловік, за порушення трудової дисципліни — 50 чоловік.

Визначити втрати тресту від плинності кадрів і зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт з цієї причини, якщо середньоденний виробіток одного робітника склав 120 гривень, фактична кількість робочих днів у звітному році дорівнювала 230, а середня кількість робочих днів одного робітника до звільнення — 116.

Яким чином, плинність кадрів може сприяти погіршенню фінансово – економічної ситуації на підприємстві, та чи може це явище призвести до кризи персоналу на підприємстві.



Базова

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник/ В.О.Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2005. – 504 с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Л.О.Лігоненко.- К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.

Допоміжна

3. Закон України "Про підприємництво"// Нове законодавство України. Випуск 2. - К., 1992.
4. Закон України "Про підприємства в Україні"// Нове законодавство України. Випуск 3. – К., 1992.
5. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". Голос України. – 1999. – 30 червня.
6. Закон України "Про банкрутство" // Відомості Верховної Ради України. – 1992.
7. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003.
8. Акіліна О.В. Економічне обґрунтування господарських рішень: Навч. посіб./О.В.Акіліна, В.Г.Пасічник. – К.: ЦНЛ, 2005.- 144 с.
9. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навч. посібник./ В.Андрійчук, Л.Бауер .- К.- КНЕУ, 1998. 316 с..
10. Антикризисное управление: Учебник.-2-е изд., доп. и перераб./Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 620 с.
11. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. Пособие/ Т.Б.Бердникова – М.: ИНФРА. – М., 2001. – 215 с.
12. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1. – 2-е изд., перераб. и доп. / И.А.Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004.- 624
13. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.2. – 2-е изд., перераб. и доп./ И.А.Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004.- 624 с
14. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: Пер. с англ./ Дж.К.Ван Хорн. - М.: Финансы и статистика, 1999. – 800 с.
15. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник /І.Б.Гевко. – К.:Кондор, 2009.-187 с.

16. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб./ В.М.Приймак. – К.: Атіка, 2008.- 240 с.
17. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління / Шембель Ю.С. – Д., 2002.- 152 с.
18. Салига С.Я., Ляшенко Є.І., Дацій Н.В., Корецька С.О., Несторенко Н.В., Салига К.С.. Антикризове фінансове управління підприємством: Навч. посібник/ С.Я. Салига, Є.І. Ляшенко, Н.В. Дацій, С.О. Корецька, Н.В. Несторенко, К.С. Салига. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 208 с.
19. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов/ Э.А.Смирнов – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 271 с.
20. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – С-Петербург: Специальная литература, 1996. – 512 с.
21. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др. / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, - 1996. – 469 с.
22. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навчальний посібник/ О.О.Терещенко – К.: КНЕУ, 2000 – 418 с.
23. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві / О.О.Терещенко - К. – КНЕУ, 2006. – 268 с.
24. Туган-Барановский Н.И. Промышленные кризисы в современной Англии, их причины и влияние на народную жизнь: Дис. на соискание степени магистра политической экономики и статистики/ Н.И.Туган-Барановский – С.-Пб.: Тип. И.Н. Скороходова, 1984. – 512 с.
25. Уткин Э.А. Антикризисное управление: Учебник /Э.А.Уткин - М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”. – 1997. – 400 с.
26. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учебное пособие/А.Д.Чернявский – К.: МАУП, 2000. – 208 с.
27. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: Навч. Посібник/ З.Є.Шершньова, С.В.Оборська – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.