

Міністерство освіти і науки України
Донбаська державна машинобудівна академія (ДДМА)

І. Ю. Єрфорт,

Є. О. Підгора

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник

для студентів спеціальності 051 «Економіка»

Затверджено
на засіданні вченої ради
Протокол № 6 від 27.12.2018 р.

Краматорськ
ДДМА
2019

Рецензенти:

Шевцова Г. З., д.е.н., доцент, провідний науковий співробітник сектору економічних проблем розвитку промислового виробництва Інституту економіки промисловості НАН України;

Коритько Т. Ю., к.е.н., доцент, старший науковий співробітник відділу проблем економіки підприємств Інституту економіки промисловості НАН України;

Рекомендовано

Вченою радою Донбаської державної машинобудівної академії
(протокол № 6 від 27.12.2018 р.)

Єрфорт, І. Ю.

Є 79 Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка» / І. Ю. Єрфорт, Є. О. Підгора. – Краматорськ : ДДМА, 2019. – 128 с.

Навчальний посібник підготовлений відповідно до програми дисципліни «Антикризове управління підприємством» і містить матеріали необхідні для розуміння механізмів виникнення і розвитку кризи на підприємстві, методів діагностики криз в процесах управління, технології антикризового управління.

Розрахований на студентів спеціальності 051 «Економіка» вищих навчальних закладів IV рівня акредитації. Призначений для закріплення теоретичних знань студентів, самостійної підготовки.

УДК 338.24

© І. Ю. Єрфорт,
Є. О. Підгора, 2019
© ДДМА, 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ КРИЗ	6
1.1 Причини та наслідки криз	6
1.2 Класифікація криз	8
1.3 Розпізнавання і подолання криз.....	11
1.4 Питання.....	13
2 КРИЗИ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	14
2.1 Фактори ризикованого розвитку підприємства	14
2.2 Виникнення криз на підприємстві	15
2.3 Тенденції циклічного розвитку підприємства.....	16
2.4 Небезпека і ймовірність криз у тенденціях циклічного розвитку підприємства.....	19
2.5 Питання.....	23
3 ОСНОВНІ РИСИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	24
3.1 Можливість, необхідність і проблематика антикризового управління.....	24
3.2 Ознаки та особливості антикризового управління.....	26
3.3 Ефективність антикризового управління	29
3.4 Питання.....	31
4 ДІАГНОСТИКА КРИЗ В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ.....	32
4.1 Основні параметри діагностування	32
4.2 Етапи і методи діагностики кризи	35
4.3 Питання.....	36
5 СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ.....	37
5.1 Розробка антикризової стратегії підприємства	37
5.2 Реалізація обраної антикризової стратегії	42
5.3 Питання.....	45
6 БАНКРУТСТВО ТА ЛІКВІДАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	46
6.1 Введення процедури розпорядження майном боржника	46
6.2 Процедура санації боржника	48
6.3 Ліквідаційна процедура	51
6.4 Мирова угода.....	55
6.5 Питання.....	55
7 РИЗИКИ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ.....	57
7.1 Природа і класифікація управлінських ризиків	57
7.2 Антикризове управління ризиком	63
7.3 Питання.....	67
8 ІННОВАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ.....	68
8.1 Інноваційний процес як фактор антикризового управління	68
8.2 Інноваційний потенціал підприємства, його роль в антикризовому управлінні	73

8.3 Державна інноваційна стратегія антикризового розвитку	78
8.4 Формування інноваційних інфраструктур як умова виходу з кризи	82
8.5 Питання	86
9 ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ.....	87
9.1 Загальна характеристика інвестиційного процесу	87
9.2 Оцінка інвестиційної привабливості підприємств	88
9.3 Методи оцінки інвестиційних проектів	91
9.4 Питання	95
10 ТЕХНОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	97
10.1 Поняття технології антикризового управління	97
10.2 Загальна технологічна схема процесу управління в кризовій ситуації.....	97
10.3 Технологія розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні	101
10.4 Параметри контролю кризових ситуацій в технології антикризового управління	109
10.5 Питання	116
11 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	117
11.1 Класифікація персоналу підприємства	117
11.2 Антикризові характеристики управління персоналом.....	118
11.3 Антикризова політика в управлінні персоналом	123
11.4 Питання	125
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	126

ВСТУП

Особливого значення в сьгоднішніх умовах набуває формування ефективного механізму управління підприємствами, заснованого на аналізі їх фінансово-економічного стану. Даний підхід нерозривно пов'язаний з антикризовим управлінням.

Навчальний посібник підготовлений з метою допомогти студентам спеціальності 051 «Економіка» у вивченні теоретичного та методичного матеріалу, набутті практичних навичок антикризового управління підприємством. Дисципліна «Антикризове управління підприємством» завершує формування системи знань студентів спеціальності 051 «Економіка», рівень опанування яких встановлюється при подальшому виконанні та захисті дипломної роботи рівня магістра.

Вивчення даного курсу відіграє важливу роль в опануванні теоретичних знань та практичних навичок для передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку. Криза характеризується великою кількістю взаємопов'язаних ситуацій, що підвищують складність і ризик управління. При цьому можливі віддалення кризи та її профілактика, стабілізація кризи, переростання однієї в іншу, вихід з кризи.

Основні завдання курсу – сформулювати знання, уміння та навички щодо розв'язання проблем: розпізнавання кризових явищ; прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на результати діяльності підприємства; визначення можливостей запобігання кризі і/або її пом'якшення; забезпечення функціонування підприємства в умовах криз; стабілізації діяльності окремих підсистем підприємства для подолання (пом'якшення) проявів системної кризи підприємства в цілому для створення можливостей його подальшого розвитку або (якщо антикризові заходи не спрацювали) – ліквідації (різними шляхами); ліквідація наслідків кризи і/або ліквідація підприємства (зокрема, за процедурою банкрутства); розвитку підприємства на новій основі, якщо кризу вдалось подолати.

Навчальний посібник підготовлений відповідно до програми дисципліни «Антикризове управління підприємством» і охоплює наступні теми: поняття та класифікація криз; кризи в розвитку підприємства; основні риси антикризового управління; діагностика криз в процесах управління; стратегія і тактика в антикризовому управлінні; банкрутство та ліквідація підприємства; ризики в антикризовому управлінні; інновації в антикризовому управлінні; інвестиційна політика в антикризовому управлінні; технології антикризового управління; антикризове управління персоналом підприємства.

Для самоконтролю підготовки студента з теоретичного матеріалу в навчальному посібнику передбачені теоретичні питання.