

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Миколаївський національний аграрний університет

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

### **Конспект лекцій**

для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії  
на третьому освітньо-науковому рівні  
2-го курсу спеціальності 073 «Менеджмент»  
на 2019-2020 навчальний рік

МИКОЛАЇВ

2019

УДК 658.016.3  
А72

Автор: Тетяна Яківна Іваненко

Рекомендовано до друку рішенням методичної ради Миколаївського національного аграрного університету від 26.11.2012р., протокол № 3

Рецензенти:

В.В. Лагодієнко — д-р економ. Наук, Міжнародний інститут бізнес і права, директор інституту економіки та управління;  
О.А. Христенко — канд.екон.наук, доцент кафедри економіки підприємств МНАУ.

**Іваненко Т.Я.**

*Антикризове управління: конспект лекцій для* для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії на третьому освітньо-науковому рівні 2-го курсу спеціальності 073 «Менеджмент» / Т.Я.Іваненко. — Миколаїв : МНАУ, 2019. — 82 с.

Конспект лекцій охоплює комплекс методів, застосовуваних у різних функціональних підсистемах менеджменту. Соціальні технології, методи економічного аналізу, прогнозування, розробка складних інвестиційних проектів і антикризових програм, планів реструктуризації та реорганізації – застосовуються в комплексі для своєчасного попередження і подолання криз.

© Миколаївський національний  
аграрний університет, 2019  
© Іваненко Т.Я., 2019

## ЗМІСТ

Вступ	4
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичні основи антикризового управління</b>	<b>5</b>
Тема 1. Типологія кризових ситуацій	5
Тема 2. Кризові явища в економіці виробничих систем	18
Тема 3. Економічний механізм управління кризовим станом на підприємстві	32
<b>Змістовний модуль 2. Методичні основи діагностики кризи розвитку підприємства та визначення імовірності банкрутства</b>	<b>47</b>
Тема 4. Діагностика кризових ситуацій на підприємстві	47
Тема 5. Банкрутство як правовий механізм регулювання діяльності підприємства	79
<b>Змістовний модуль 3. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством</b>	<b>87</b>
Тема 6. Фінансова санація неплатоспроможних підприємств	87
Тема 7. Стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління	97
Тема 8. Організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством	106
Список літератури	126

## ВСТУП

Світовий досвід розвитку менеджменту свідчить про те, що в цілому проблема налагодження ефективного антикризового управління на підприємствах складна в практичному відношенні і вимагає серйозного опрацювання в методичному плані.

Антикризовий менеджмент включає комплекс методів, застосовуваних у різних функціональних підсистемах менеджменту. Соціальні технології, методи економічного аналізу, прогнозування, розробка складних інвестиційних проектів і антикризових програм, планів реструктуризації та реорганізації – застосовуються в комплексі для своєчасного попередження і подолання криз.

Конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» містить теми, які можуть бути використані на лекційних заняттях і самостійній роботі студентів, що навчаються за спеціальністю 703 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки «магістр».

Представлені у конспекті теми згруповані в три змістовні модулі.

У змістовному модулі «Теоретичні основи антикризового управління» наведено типологію кризових ситуацій, розглянуто кризові явища в економіці виробничих систем, досліджено економічний механізм управління кризовим станом на підприємстві.

У змістовному модулі «Методичні основи діагностики кризи розвитку підприємства та визначення імовірності банкрутства» розглянуто теоретичні і методичні аспекти діагностики кризових ситуацій на підприємстві, розкрито зміст банкрутства як правового механізму регулювання діяльності підприємства.

У змістовному модулі «Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством» розкрито питання фінансової санації неплатоспроможних підприємств та стратегії реструктуризації в процесі антикризового управління, досліджено організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством.

# Змістовний модуль 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

## Тема 1. ТИПОЛОГІЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

1.1. Основні ознаки, різновиди та причини виникнення кризи підприємства.

1.2. Кризове явище, як основний елемент кризи підприємства.

### 1.1. Основні ознаки, різновиди та причини виникнення кризи підприємства

Кожне підприємство в своїй діяльності так чи інакше постійно стикається з проблемами або критичними періодами, а кризи існують у життєвому циклі будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Часто кризи призводять до руйнування бізнесових процесів та структур, що спричиняє увагу до різноманітних кризових процесів із боку науковців і практиків.

Термін «криза» походить від грецького «crisis» – «вирок, рішення з якого-небудь питання, або у сумнівній ситуації». Також може означати «вихід, розв'язання конфлікту (наприклад, військового)». У широкому розумінні «криза» тлумачиться як «скрутне, важке положення» або «різкий, скрутний перелом у чому-небудь».

В економічній теорії та господарській практиці термін «криза» з'явився у XIX сторіччі. «Класичне» тлумачення кризи, що сформувалося у той час, означало «небажану і драматичну фазу в капіталістичній економічній системі, що характеризується коливаннями і негативними явищами, перешкодами». У цьому значенні поняття кризи довгий час займало важливе місце економічних теоріях. Так, у циклічній теорії А. Шпітгофа виділені стадії: спад, перший підйом, другий підйом піків, недостатність капіталу, криза. У теорії Харварда стосовно погіршення стану підприємницької структури розрізняються: депресія, відродження, процвітання, фінансова стагнація, промислова криза.

Пізніше «класичне» визначення кризи господарських систем трансформувалося в поняття «економічна криза». За Ф. Мечлапом, про економічну кризу йде мова у випадку, коли «виникає небажаний стан економічних відносин, нестерпне критичне положення великих груп населення і виробничих галузей економіки». Зомбарт В. визначав економічну кризу як «економічне негативне явище, за якого масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності». Вебстер Дж. розумів під кризою «ситуацію, що досягла вирішальної фази». Однак ці характеристики більше стосуються макроекономічних аспектів кризи господарських систем. Ураховуючи, що макроекономічні показники господарської системи формуються з сукупності

результатів діяльності суб'єктів господарювання, на сучасному етапі розвитку виробничих відносин увага науковців і практиків часто звертається на питання кризи на мікроекономічному рівні.

Поняття «криза на підприємстві» описує багатогранні феномени у життєвому циклі підприємства, від звичайних проблем у його функціонуванні через різноманітні конфлікти до його ліквідації. Тому, під **кризою** розуміють незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також являє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві.

Із статичної точки зору кризу на підприємстві слід розглядати як будь-яку нестандартну ситуацію, у якій виникає ймовірність втрати суб'єктом господарювання прибутку або його частини. Як сукупність послідовних взаємопов'язаних проблем, криза розвивається від незначних своїх проявів до катастрофічного погіршення стану суб'єкта господарювання та його краху. Із динамічної точки зору, криза на підприємстві – процес змін з характерними, притаманними тільки йому, особливостями перебігу у просторі і часі на різних стадіях підприємницької діяльності, що може призвести до негативних наслідків для даного суб'єкта діяльності.

Динамічність розвитку підприємницьких структур, наявність різних внутрішніх трансформацій у їх механізмі господарювання, змінюваність фінансового стану, а також негативний зовнішній вплив на фірму спричиняє періодичну появу кризових процесів на підприємстві. Саме виявлення періодичності у появі кризових процесів стало основою концепцій життєвих циклів трансформації підприємницьких структур.

Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка складається з окремих підсистем. Протягом тривалого часу елементи системи взаємодіють доповнюючи один одного, забезпечуюючи тим самим досягнення мети системи в цілому, проте іноді виникають відхилення від нормальної діяльності даної системи, які можуть призвести до її руйнації. Тобто, система функціонує протягом певного життєвого циклу – сукупності етапів змін даної системи, які вона проходить протягом всього періоду функціонування. Життєвий цикл системи складається із сукупності життєвих циклів її елементів. Відповідно до цього розглядають такі життєві цикли: нововведення, попиту, продукції, ресурсу, технології, системи управління, підприємства, галузі.

Найбільш цікавим аспектом антикризового менеджменту є встановлення життєвого циклу підприємства, оскільки залежно від цього визначаються етапи внутрішнього розвитку фірми й прогнозуються певні кризи при переході з одного етапу на інший.

**Життєвий цикл підприємства** – період його існування, починаючи з розробки концепції бізнес-системи та закінчуючи ліквідацією його після досягнення місії.

Стадії життєвого циклу підприємства найчастіше включають: ініціалізація; проектування; будівництво; освоєння обсягу; нарощування виробництва; стабільне функціонування; застарівання підприємства; ліквідація. Тривалість «життєвого циклу підприємства» залежить від галузі, у якій воно функціонує. Так, вугільні копальні можуть існувати понад сто років, приблизно п'ятдесят років розвивалося та ефективно існувало виробництво вакуумних ламп, сьогодні ж венчурні фірми існують декілька місяців. Життєвий цикл торговельного підприємства часто не перевищує й п'яти років.

Сучасне підприємство, як інтегральна складна система, складається з сукупності менших систем (субсистем або підсистем), будь-які збої у функціонуванні яких призводять, як правило, до катастрофічних наслідків для нього. Тому найбільшою за масштабністю та руйнівними наслідками вважається **системна криза на підприємстві**, яка характеризується погіршенням фінансового, технологічного, виробничого, організаційного, соціального стану фірми, коли виникає загроза подальшого її існування в умовах обмеження власних потенційних можливостей.

Формування системної кризи на підприємстві, наслідками якої можуть бути банкрутство та ліквідація суб'єкта господарювання, необхідно розглядати як послідовний процес нарощування кризових явищ – від технологічного збою, кризової ситуації, локальної кризи й до системної кризи. Появі системної кризи передують окремі кризові явища, що утворюють стратегічну, тактичну кризи і кризу забезпеченості. Саме погіршення виробничо-технологічних та фінансових параметрів підприємства на фоні ознак кризи забезпеченості вказує на утворення стійкої системної кризи.

Традиційно під **стратегічною кризою підприємства** розуміють незапланований процес погіршення його стану в умовах обмеження можливостей впливу з наслідками, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування суб'єкта господарювання з незмінною місією, цілями, напрямками діяльності та підприємницьким потенціалом. До стратегічної кризи призводить недостатність розвитку системи стратегічного управління, а точніше: відсутність чіткої структуризації стратегічних цілей; орієнтація вищого керівництва на розв'язання оперативних завдань замість стратегічних; виключення процесу розробки стратегії з етапу планування діяльності.

Зовнішніми ознаками **тактичної кризи** є: скорочення масштабів діяльності; зниження частки на ринку; скорочення прибутків; зниження чисельності персоналу тощо. Розвиток кризового процесу у фінансовій сфері підприємства проявляється у збільшенні заборгованості, погіршенні показників ліквідності та фінансової стійкості, що утворює **кризу забезпеченості**, головною ознакою якої є тимчасова або тривала хронічна неплатоспроможність підприємства

До стратегічної й тактичної кризи, кризи забезпеченості, яка трансформується у системну кризу, призводить активний розвиток схожих

(загальних) кризових процесів у всіх підсистемах підприємства, які викликають стійке блокування їх діяльності. Однак не завжди кризові процеси призводять до стійких негативних змін у діяльності елементів системи. Часто такі зміни мають нестійкий характер й усуваються самим підприємством. З огляду на масштабність таких проблемних проявів доцільно говорити про ознаки загальної кризи на підприємстві.

**Загальна криза підприємства** – це сукупність проявів (ситуацій) або стан у певний момент часу, що виникає при порушенні нормального функціонування суб'єкта підприємництва у середовищі його господарювання.

Під нормальним функціонуванням розуміють ефективну діяльність підприємства, спрямовану на досягнення його місії та визначених для нього локальних цілей за умови використання оптимального обсягу ресурсів. Загальна криза може проявитися під час гармонійного розвитку підприємства і носити характер непереборної катастрофи або виникнути відповідно до припущень і розрахунків. У рідких випадках криза з'являється без будь-якого попередження для підприємства. Найперші проблеми для фірми створює локальна криза.

**Локальна криза підприємства** – погіршення діяльності в одній з підсистем організації, зумовлене впливом об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх та внутрішніх чинників, на які заздалегідь не був здійснений відповідний вплив для підтримки нормальної ситуації або збіг вищезгаданих чинників мав несподіваний, невідворотний характер.

Першим кроком у визначенні будь-якої локальної кризи на підприємстві є визначення симптомів кризи, за сферою прояву яких виокремлюють економічну, технологічну й соціальну кризи.

**Економічна криза** утворюється на фоні ресурсної, комерційної та управлінської кризи. У свою чергу, *ресурсна криза* може мати специфічні ознаки кризи постачання, фінансової кризи та кризи персоналу. *Комерційна криза* утворюється за кризових процесів при виробництві продукції (наданні послуг) та її збуті. А *управлінська* у першу чергу утворюється після появи *організаційної кризи*.

Якщо ранжувати різновиди локальних криз на підприємстві відповідно до протікання бізнес-процесів, то згідно ланцюжка діяльності фірми можна сформулювати таку послідовність утворення проблемних ситуацій:

організаційна криза – криза постачання – виробничо-технологічна криза – криза збуту – фінансова криза – криза персоналу.

Створення та забезпечення ефективної діяльності підприємства передбачає у першу чергу його раціональну організацію. І за наявності проблем у організації утворюється низка проблем у різних сферах та напрямках діяльності внутрішнього господарського механізму фірми.

**Організаційна криза** – це процес виникнення протиріч всередині і поза межами організації, які мають хронічний характер.