

Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська

# АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України  
для студентів вищих навчальних закладів*

«Видавництво  
«Центр учбової літератури»  
Київ – 2012

УДК 65.014(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
Т 98

*Гриф надано  
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України  
(Лист № 1/11-8149 від 29.08.2011 р.)*

**Рецензенти:**

**Чухрай Н. І.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка»;  
**Синчак В. П.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, економічної теорії та фінансів Хмельницького університету управління та права.

**Тюріна, Н. М.** Антикризове управління [текст] : навч. посіб. / Н. М. Тюріна,  
**Т 98** Н. С. Кравацка, І. В. Грабовська – К. : «Центр учбової літератури», 2012. – 448 с.

**ISBN 978-617-673-010-1**

У навчальному посібнику висвітлюються питання теорії та практики управління кризовими ситуаціями на підприємствах, методичні підходи до розробки системи заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства і підвищення його конкурентних переваг на основі діагностики причин виникнення кризової ситуації й аналізу фінансово-економічного стану. Розгляд теоретичного матеріалу супроводжується значною кількістю прикладів, таблиць, рисунків.

Навчальний посібник буде корисним для студентів економічних спеціальностей, аспірантів, викладачів, а також для фахівців-практиків з антикризового управління

УДК 65.014(075.8)  
ББК 65.290-2я73

**ISBN 978-617-673-010-1**

© Тюріна Н. М., Кравацка Н. С., Грабовська І. В., 2012.  
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012.

# ЗМІСТ

---

|                                                                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Вступ . . . . .                                                                                                                                       | 7          |
| Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ . . . . .                                                                                       | 9          |
| <b>Тема 1. Кризи у розвитку соціально-економічних систем . . . . .</b>                                                                                | <b>9</b>   |
| 1.1 Загальні поняття про кризу і кризові явища . . . . .                                                                                              | 9          |
| 1.2. Причини, наслідки та види криз . . . . .                                                                                                         | 12         |
| 1.3. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки, інструментарій розв'язку . . . . .                                                       | 15         |
| 1.4. Кризові явища в економіці України . . . . .                                                                                                      | 28         |
| <b>Тема 2. Криза підприємства: економічний зміст, види, причини виникнення та наслідки . . . . .</b>                                                  | <b>34</b>  |
| 2.1. Економічний зміст, види, причини виникнення та наслідки кризи підприємства . . . . .                                                             | 34         |
| 2.2. Кризові явища у діяльності українських підприємств . . . . .                                                                                     | 41         |
| <b>Тема 3. Загальні основи антикризового управління та антикризового державного регулювання . . . . .</b>                                             | <b>47</b>  |
| 3.1. Сутнісні характеристики антикризового управління . . . . .                                                                                       | 47         |
| 3.2. Державне антикризове регулювання . . . . .                                                                                                       | 53         |
| 3.3. Становлення інституту банкрутства в Україні . . . . .                                                                                            | 56         |
| 3.4. Основні категорії регулювання відносин банкрутства та санації підприємств . . . . .                                                              | 63         |
| Розділ II. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ КРИЗОВОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ . . . . .                                                                                | 85         |
| <b>Тема 4. Діагностика фінансово-економічного стану неплатоспроможних підприємств. Аналіз методик прогнозування банкрутства підприємств . . . . .</b> | <b>85</b>  |
| 4.1. Сутність та мета діагностики банкрутства підприємства . . . . .                                                                                  | 85         |
| 4.2. Створення інформаційної бази досліджень . . . . .                                                                                                | 87         |
| 4.3. Рекомендації до виконання експрес-діагностики схильності підприємства до банкрутства з використанням зарубіжних та вітчизняних методик . . . . . | 91         |
| 4.4. Ретроспективна діагностика фінансово-економічного стану підприємства . . . . .                                                                   | 97         |
| 4.5. Аналіз діяльності підприємств на основі вартісного підходу . . . . .                                                                             | 99         |
| 4.6. Узагальнення результатів дослідження фінансового стану підприємства . . . . .                                                                    | 101        |
| <b>Тема 5. Аналіз фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності організації . . . . .</b>                                            | <b>105</b> |
| 5.1. Оцінка структури балансу підприємства . . . . .                                                                                                  | 105        |
| 5.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства . . . . .                                                                                  | 108        |

|                                                                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3. Аналіз фінансової стійкості підприємства . . . . .                                                       | 110        |
| 5.4. Аналіз операційної діяльності підприємства . . . . .                                                     | 111        |
| 5.4.1. Аналіз виробничої діяльності . . . . .                                                                 | 111        |
| 5.4.2. Аналіз стану виробництва та реалізації продукції . . . . .                                             | 112        |
| 5.4.3. Методи оцінки обсягів виробленої і реалізованої продукції. . . . .                                     | 113        |
| 5.4.4. Оцінка показників при відсутності виробничої діяльності. . . . .                                       | 115        |
| 5.4.5. Оцінка стабільності системи виробництва і реалізації . . . . .                                         | 115        |
| 5.4.6. Оцінка рівня пропорційності виробництва . . . . .                                                      | 117        |
| 5.4.7. Аналіз витрат на виробництво і реалізацію продукції. . . . .                                           | 118        |
| 5.4.8. Аналіз витрат на грошову одиницю продукції. . . . .                                                    | 119        |
| 5.4.9. Аналіз стану і використання оборотних та необоротних активів . . . . .                                 | 120        |
| 5.4.10. Аналіз маркетингової діяльності підприємства . . . . .                                                | 122        |
| 5.4.11. Оцінка інноваційної діяльності підприємства . . . . .                                                 | 123        |
| 5.4.12. Аналіз конкурентоспроможності продукції. . . . .                                                      | 123        |
| 5.4.13. Оцінка рівня закупок та логістики . . . . .                                                           | 124        |
| 5.5. Загальна ефективність менеджменту підприємства . . . . .                                                 | 125        |
| <b>Тема 6. Аналітична оцінка вартості майна підприємства . . . . .</b>                                        | <b>129</b> |
| 6.1. Поняття, основні цілі та принципи оцінки вартості майна підприємства. . . . .                            | 129        |
| 6.2. Етапи процесу оцінки вартості майна . . . . .                                                            | 132        |
| 6.3. Методичні підходи до оцінки вартості майна підприємств: витратний, дохідний, ринковий . . . . .          | 133        |
| 6.3.1. Загальна характеристика методів оцінки вартості майна підприємства . . . . .                           | 133        |
| 6.3.2. Витратний підхід до оцінки вартості підприємств . . . . .                                              | 140        |
| 6.3.3. Дохідний підхід до оцінки вартості підприємств . . . . .                                               | 146        |
| 6.3.4. Порівняльний (ринковий) підхід до оцінки вартості підприємств . . . . .                                | 149        |
| 6.4. Особливості оцінки вартості підприємства для конкретної мети . . . . .                                   | 152        |
| 6.4.1. Оцінка вартості діючого підприємства . . . . .                                                         | 152        |
| 6.4.2. Оцінка ліквідаційної вартості підприємства . . . . .                                                   | 153        |
| 6.4.3. Оцінка вартості підприємства з метою інвестування . . . . .                                            | 154        |
| <b>Розділ III. ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ . . . . .</b>                  | <b>159</b> |
| <b>Тема 7. Маркетинг в антикризовому управлінні . . . . .</b>                                                 | <b>159</b> |
| 7.1. Основні положення маркетингу та його місце в антикризовому управлінні . . . . .                          | 159        |
| 7.2. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні . . . . .                                              | 162        |
| 7.3. Використання форм та засобів маркетингу в антикризовому управлінні . . . . .                             | 166        |
| <b>Тема 8. Інноваційно-інвестиційна політика в антикризовому управлінні . . . . .</b>                         | <b>175</b> |
| 8.1. Інноваційний процес як об'єктивна необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємств . . . . . | 175        |
| 8.2. Інноваційно-інвестиційна стратегія організації . . . . .                                                 | 180        |

|                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.3. Інноваційний потенціал підприємства . . . . .                                                                | 186        |
| 8.4. Правила прийняття інвестиційно-інноваційних рішень . . . . .                                                 | 190        |
| 8.5. Джерела фінансування інноваційно-інвестиційних програм . . . . .                                             | 194        |
| 8.6. Методичні підходи до оцінки інвестицій . . . . .                                                             | 196        |
| 8.6.1. Критерії оцінки інвестиційних проектів в системі антикризового управління . . . . .                        | 196        |
| 8.6.2. Критерії оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності . . . . .                                   | 201        |
| <b>Тема 9. Антикризове управління персоналом організації . . . . .</b>                                            | <b>209</b> |
| 9.1. Система антикризового управління персоналом. Принципи управління персоналом . . . . .                        | 209        |
| 9.2. Раціональна кадрова політика в умовах системної кризи . . . . .                                              | 216        |
| 9.3. Формування антикризової команди та основні напрямки її діяльності . . . . .                                  | 219        |
| 9.4. Антистресова підготовка персоналу . . . . .                                                                  | 225        |
| <b>Тема 10. Антикризова програма . . . . .</b>                                                                    | <b>231</b> |
| 10.1. Сутність антикризової програми підприємства . . . . .                                                       | 231        |
| 10.2. Розробка системи типових варіантів антикризових управлінських рішень . . . . .                              | 237        |
| <b>Розділ IV. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ОЗДОРОВЛЕННЯМ ОРГАНІЗАЦІЇ . . . . .</b>                                       | <b>249</b> |
| <b>Тема 11. Санація підприємства: цілі, завдання, принципи, види, форми, менеджмент та ефективність . . . . .</b> | <b>249</b> |
| 11.1. Економічна сутність санації підприємств, основна мета, завдання та принципи її здійснення . . . . .         | 249        |
| 11.2. Класична модель санації. план санації . . . . .                                                             | 254        |
| 11.3. Форми санації підприємства . . . . .                                                                        | 262        |
| 11.4. Менеджмент санації . . . . .                                                                                | 265        |
| 11.5. Аналіз підходів до оцінки ефективності санації . . . . .                                                    | 268        |
| <b>Тема 12. Використання контролінгу в управлінні санаційними процесами на підприємстві . . . . .</b>             | <b>274</b> |
| 12.1. Актуальність, сутність, задачі, види та функції контролінгу . . . . .                                       | 274        |
| 12.2. Роль контролінгу в управлінні підприємством . . . . .                                                       | 282        |
| 12.3. Інформаційне забезпечення контролінгу . . . . .                                                             | 285        |
| 12.4. Інструменти оперативного контролінгу . . . . .                                                              | 286        |
| 12.5. Інструменти стратегічного контролінгу . . . . .                                                             | 294        |
| 12.6. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу . . . . .                                               | 300        |
| 12.7. Використання аналізу відхилень для контролю виконання бюджетів на промисловому підприємстві . . . . .       | 306        |
| <b>Розділ V. ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА КУРСУ «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ» . . . . .</b>                                       | <b>318</b> |
| <b>Тема 13. Комплексна аналітична оцінка діяльності підприємств . . . . .</b>                                     | <b>318</b> |
| 13.1. Оцінка ймовірності банкрутства . . . . .                                                                    | 318        |

|                                                                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 13.2. Оцінка структури балансу підприємства . . . . .                                                                                                                                                    | 321 |
| 13.3. Аналіз фінансової стійкості підприємства . . . . .                                                                                                                                                 | 325 |
| 13.4. Аналіз операційної діяльності підприємства . . . . .                                                                                                                                               | 327 |
| 13.5. Аналіз запасу фінансової стійкості. . . . .                                                                                                                                                        | 332 |
| 13.6. Аналітична оцінка рішення про додаткове замовлення за ціною<br>нижчою від собівартості продукції . . . . .                                                                                         | 338 |
| <b>Тема 14. Прийняття та обґрунтування управлінських рішень в анти-<br/>кризовому управлінні</b> . . . . .                                                                                               | 341 |
| 14.1. Формування асортиментної політики . . . . .                                                                                                                                                        | 341 |
| 14.2. Вибір оптимальних інноваційно-інвестиційних рішень . . . . .                                                                                                                                       | 344 |
| 14.3. Визначення і розподіл конкурсної майнової маси підприємст-<br>ва-банкрута . . . . .                                                                                                                | 348 |
| <b>Тема 15. Розробка бізнес-плану фінансового оздоровлення промисло-<br/>вого підприємства</b> . . . . .                                                                                                 | 351 |
| 15.1. Характеристика підприємства . . . . .                                                                                                                                                              | 351 |
| 15.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності . . . . .                                                                                                                                                | 352 |
| 15.3. Формування стратегічних цілей санації. . . . .                                                                                                                                                     | 383 |
| 15.4. План маркетингу. . . . .                                                                                                                                                                           | 384 |
| 15.5. План виробництва . . . . .                                                                                                                                                                         | 390 |
| 15.6. Організаційний план . . . . .                                                                                                                                                                      | 393 |
| 15.7. Фінансовий план . . . . .                                                                                                                                                                          | 395 |
| 15.8. Оцінка ефективності заходів, спрямованих на оздоровлення під-<br>приємства . . . . .                                                                                                               | 401 |
| <b>Розділ VI. ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ<br/>НАВЧАННЯ ПРИ ВИВЧЕННІ ДИСЦИПЛІНИ</b> . . . . .                                                                                                    | 405 |
| <b>Тема 16. Навчально-методичні вказівки до написання, розгляду та<br/>аналізу кейсів із курсу «Антикризове управління»</b> . . . . .                                                                    | 405 |
| <b>Тема 17. Ділова гра «Формування управлінських рішень для корегу-<br/>вання впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяль-<br/>ність організації (підприємства) в умовах кризи»</b> . . . . . | 413 |
| <b>ЛІТЕРАТУРА</b> . . . . .                                                                                                                                                                              | 425 |
| <b>ДОДАТКИ</b> . . . . .                                                                                                                                                                                 | 431 |
| <i>Додаток 1. Однокритеріальні оцінки схильності підприємства до банк-<br/>рутства побудовані на основі дискримінантного аналізу</i> . . . . .                                                           | 431 |
| <i>Додаток 2. Методики оцінки прогнозування банкрутства на основі фор-<br/>малізованих та неформалізованих критеріїв</i> . . . . .                                                                       | 434 |
| <i>Додаток 3. Алгоритм розрахунку фінансових показників</i> . . . . .                                                                                                                                    | 441 |
| <i>Додаток 4. Дослідження практики аналізу фінансового стану підприємств<br/>України за офіційними документами</i> . . . . .                                                                             | 444 |

Проблема підвищення ефективності діяльності та уникнення банкрутства суб'єктів господарювання в Україні з кожним роком стає все більш актуальною, особливо це стосується промислового сектора. Спочатку на розвиток та діяльність підприємств негативно вплинула глибока структурна криза, яка вразила економіку України у 90-х роках. Максимальне зниження обсягів валового внутрішнього продукту відбулося у 1994 р. і склало — 22,9 %. Ця криза характеризувалась глибоким спадом виробництва в більшості галузей вітчизняної економіки, невирішеною проблемою взаємних неплатежів, нестабільною фінансовою ситуацією та збільшенням числа збиткових підприємств, що в свою чергу призвело до заборгованості виплати заробітної плати, відсутності самофінансування програм розвитку суб'єктів господарювання, зниження надходжень до державного бюджету.

Наступний негативний вплив на економіку України відбувся під дією світової фінансової кризи, яка розпочалась у 2007 р. Економіка України не готова була протистояти проявам світової кризи ні технологічно, ні технічно, а також економічно. Все це призвело до масштабної кризи в Україні та спричинило падіння вітчизняної економіки до такого рівня, який суттєво перевищив рівень зниження економічних показників більшості країн світу. Так, пікове зниження обсягів ВВП та обсягів промислового виробництва спостерігалось у 2009 році та відповідно складало 15,9 % та 21,9 %. Основною причиною вразливості економіки України до впливу світової фінансової кризи стала її відкритість (частка експорту у ВВП становить 50 %) та не достатня диверсифікованість. Тому експортноорієнтована модель економічного зростання виявилась вразливою до дії світової кризи та до зміни кон'юктури на світових ринках. Негативний ефект скорочення експорту аналогічно вплинула на загальну економічну динаміку. Також до причин, що призвели до спаду промислового виробництва можна віднести і такі: зниження

внутрішнього попиту на продукцію вітчизняної промисловості через сповільнення приросту доходів та неможливістю залучення кредитних ресурсів; погіршення умов торгівлі на міжнародних ринках сировинних товарів; падіння платоспроможності підприємств, зростання витрат на основі складові собівартості.

В таких умовах та в умовах дії ринкової економіки діяльність багатьох ланок господарської системи супроводжується множинними ознаками кризи і тому проблема управління підприємством продовжує залишатися достатньо складною. Більшість підприємств не мають можливості своєчасно погашати свої поточні зобов'язання. Під впливом дії вище означених умов та проблем виникає потреба в розробці ефективного механізму управління підприємством і таким, на нашу думку, може бути антикризовий менеджмент.