

Г.А. Дорошук, Н.М. Дащенко

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:

теорія та практика



Навчальний посібник

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ

Г.А. Дорошук, Н.М. Дашенко

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
економічних і менеджерських спеціальностей

ОДЕСА – 2006

УДК 65.014.1(075)

ББК 65.290-2я7

Д696

Рецензенти:

Захарченко В.І., професор кафедри економіки та управління Одеського національного університету ім. Мечникова, доктор економічних наук, професор

Осипов П.В., завідувач кафедри економіки промисловості Одеської Національної Академії харчових технологій, доктор економічних наук, професор

Ясинський В.Л., професор кафедри менеджменту організацій Одеського регіонального інституту державного управління Національної Академії державного управління при Президентові України, доктор економічних наук, професор

Друкується за рішенням Вченої ради Одеського національного політехнічного університету (протокол № 7 від 28.03.2006 р.)

Дорошук Г.А., Дашенко Н.М.

Д696 Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – Одеса, 2006.
– 330 с.

ISBN

У посібнику розкриті основні положення антикризового управління, елементи механізму запобігання банкрутства, розглянуто алгоритм діагностики банкрутства, стратегічні та тактичні аспекти подолання кризових ситуацій, питання реструктуризації та санації підприємств. До кожної глави запропоновані практичні завдання у вигляді завдань і ситуацій, тести, кросворди, контрольні питання, наведена авторська методика розробки антикризових програм на підприємстві.

Посібник супроводжується програмним продуктом, який дозволяє самостійно проводити тестування за темами курсу, а також проводити діагностику банкрутства та обирати базову стратегію його запобігання.

Посібник призначений для студентів, слухачів магістерських програм економічних вузів, буде корисним бізнесменам і менеджерам підприємств.

**Гриф надано Міністерством освіти і науки України
(лист № 35-НМК від 13.10.2006 р.)**

УДК 65.014.1(075)

ББК 65.290-2я7

ЗМІСТ

ВСТУП	8
ТЕМА 1. БАЗОВІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	11
1. Сутність банкрутства та його запобігання в умовах сучасної економіки України	
2. Можливість, необхідність та проблематика антикризового управління	
3. Відмінні особливості антикризового управління	
ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ	
КОНТРОЛЬНІ ПРИТАННЯ	
ТЕСТИ	
ТЕМА 2. ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: СВІТОВА І ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА	20
1. Правове забезпечення антикризового управління	
2. Порівняльний аналіз систем регулювання банкрутства в розвинутих країнах	
3. Система регулювання банкрутства в Україні	
4. Позасудові та судові процедури регулювання банкрутства	
5. Санація підприємства. Порівняльний аналіз судової та досудової санації. План санації	
ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ	
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	
ТЕСТИ	
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	
ТЕМА 3. МЕХАНІЗМ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА	37
1. Поняття механізму запобігання банкрутства підприємства	
2. Економічна підсистема механізму запобігання банкрутства підприємства	
3. Правова підсистема механізму запобігання банкрутства підприємства	
4. Соціальна підсистема механізму запобігання банкрутства підприємства	
5. Система корпоративної соціальної відповідальності як умова функціонування механізму запобігання банкрутства підприємства	
ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ	
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	

ТЕСТИ

ТЕМА 4. КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ

У ЦИКЛІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

51

- 1.Тенденції циклічного розвитку підприємства
- 2.Модель Грейнера організаційних фаз росту і кризових ситуацій на підприємстві
- 3.Банкрутство в системі життєвого циклу підприємства
- 4.Фактори виникнення банкрутства
- 5.Характеристика стадій розвитку кризових ситуацій на підприємстві
- 6.Кількісні і якісні симптоми розвитку кризових ситуацій на підприємстві

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

ТЕСТИ

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ТЕМА 5. ДІАГНОСТИКА БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

71

- 1.Поняття і види діагностики банкрутства підприємства
- 2.Алгоритм діагностики банкрутства на підприємстві
- 3.Методи діагностики банкрутства
 - 3.1.Спеціальні коефіцієнти діагностики
 - 3.2.Системи показників у діагностиці банкрутства
 - 3.3.Багатокритеріальні моделі оцінки імовірності банкрутства
 - 3.4.Моделі рейтингової оцінки імовірності банкрутства
 - 3.5.Моделі дискримінантного аналізу
 - 3.6.Використання системи неформальних критеріїв у діагностиці банкрутства
- 4.Оцінка санаційної здатності підприємства
5. Оцінка вартості підприємства та його активів

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

ТЕСТИ

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ТЕМА 6. ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

116

- 1.Особливості антикризової стратегії підприємства
- 2.Етапи формування антикризової стратегії
- 3.Постановка мети і вибір моделі поведінки підприємства
- 4.Вибір базової антикризової стратегії

5. Функціональні антикризові стратегії

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

ТЕСТИ

ТЕМА 7. МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ 131

1. Сутність фінансової стабілізації

2. Оперативний механізм фінансової стабілізації

3. Тактичний механізм фінансової стабілізації

4. Стратегічний механізм фінансової стабілізації

5. Напрямки мобілізації внутрішніх резервів підприємства

6. Методи реструктуризації заборгованості

7. Методи пошуку резервів по відновленню платоспроможності підприємства

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

ТЕСТИ

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ТЕМА 8. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА 154

1. Напрямки трансформації підприємства

2. Ієрархія задач реструктуризації

3. Модель реструктуризації підприємства

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

ТЕСТИ

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ТЕМА 9. РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 170

1. Напрямки реформування систем управління підприємством

2. Політика організаційних змін

3. Функціонування антикризової групи на підприємстві

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

ТЕСТИ

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ТЕМА 10. САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА 190

1. Умови відкриття санації

2. Структура санації

3. Етапи проведення санації

4. Форми санації

5.Оцінка ефективності санації
6.Контроль за проведенням санації
ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ
ТЕСТИ
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ТЕМА 11. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 206

1.Типи кадрової політики в умовах кризової ситуації
2.Процес мобілізації кадрового потенціалу
3.Опір змінам і методи його запобігання
4.Рішення виробничих конфліктів
ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ
ТЕСТИ
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ТЕМА 12. КОНСАЛТИНГ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ 217

1.Основні причини звертання керівництва до консультантів
2.Класифікація консультантів
3.Консультаційні продукти й оцінка їхньої вартості
4.Структура консалтингового проекту
ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ
ТЕСТИ

КРОСВОРДИ 226

МЕТОДИКА РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ 232

ГЛОСАРІЙ 248

ЛІТЕРАТУРА 260

ДОДАТКИ

Додаток А. Схема підготовки та проведення санації в ході справи про банкрутство 266

Додаток Б. Структура плану санації промислового підприємства 267

Додаток В. Схеми аналізу проблем та вибору шляхів їх рішення для різних стадій банкрутства 268

Додаток Г. Методика розрахунку показників діагностики

банкрутства промислового підприємства	271
Додаток Д. Системи неформальних критеріїв у діагностиці банкрутства	296
Додаток Е. Звітність підприємства (фрагмент)	301
Додаток Ж. Структурно-логічний граф пошуку внутрішній резервів по відновленню платоспроможності підприємства	305
Додаток И. Фрагмент дерева рішень – вибір перших двох етапів сценарію реструктуризації ВАТ „Одесільмаш”	310
Додаток К. Розрахунок оптимального рішення для першого та другого етапів реструктуризації ВАТ „Одесільмаш”	311
Додаток Л. Положення про антикризову групу та посадові інструкції її учасників	313
Додаток М. Структура та склад типових планів санації	321