

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ**

**Портна О. В.  
Єршова Н. Ю.  
Юр'єва І. А.**

# **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Видавництво «Магнолія 2006»  
Львів – 2025**

УДК 338. 22  
П 60

*Відтворення цієї книги або будь-якої її частини заборонено без письмової згоди видавництва. Будь-які спроби порушення авторських прав переслідуватимуться у судовому порядку.*

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України*

**Рецензенти:**

**Глущенко В. В.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту економічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна;

**Соболєв В. М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри статистики, обліку та аудиту економічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна;

**Тимофєєв В. М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічного аналізу і обліку економічного факультету Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».

**Антикризове управління підприємством:** навчальний посібник/ [Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А.] ; Видавництво «Магнолія 2006», 2025. – 283 с.

**ISBN 978-617-574-095-8**

**«Магнолія 2006»**

Навчальний посібник містить систему базових знань з теорії та практики антикризового управління підприємством, що застосовуються в нестандартних кризових і надзвичайних ситуаціях. Матеріал кожного розділу містить необхідні теоретичні відомості, завдання для самостійної роботи, формулювання типових задач.

Навчальний посібник призначено для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, для аспірантів та викладачів економічних спеціальностей, для керівників і спеціалістів підприємств, які прагнуть підвищити ефективність управлінської діяльності. Може бути корисним економістам широкого профілю.

**ISBN 978-617-574-095-8**

**УДК 338. 22  
П 60**

© Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А., 2025  
© «Магнолія 2006», 2025

# ЗМІСТ

## **Тема 1. Антикризове управління підприємством: сутність, функції, принципи та види**

1.1. Сутність і проблематика антикризового управління підприємством .....	8
1.2. Функції й принципи антикризового управління підприємством та їх зміст .....	11
1.3. Види та основні етапи антикризового управління підприємством .....	14
Список літератури до теми №1 .....	17
<i>Питання для самоконтролю до теми №1</i> .....	18
<i>Тести для перевірки знань</i> .....	18
<i>Ситуаційні завдання та їх розв'язання</i> .....	20
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	21

## **Тема 2. Криза в тенденціях макророзвитку**

2.1. Криза на макрорівні: сутність та причини виникнення .....	23
2.2. Характеристика взаємодії «хвильових процесів» та окремих фаз циклів .....	25
2.3. Підходи до регулювання та подолання криз на макрорівні .....	29
Список літератури до теми №2 .....	31
<i>Питання для самоконтролю до теми №2</i> .....	31
<i>Тести для перевірки знань</i> .....	31
<i>Ситуаційні завдання та їх розв'язання</i> .....	33
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	34

## **Тема 3. Поняття та основні параметри кризи на мікрорівні**

3.1. Концепція життєвого циклу підприємства та її використання в побудові системи управління підприємством .....	35
3.2. Криза підприємства: економічний зміст, причини та фактори, що її зумовлюють .....	40
Список літератури до теми №3 .....	46
<i>Питання для самоконтролю до теми №3</i> .....	46
<i>Тести для перевірки знань</i> .....	46
<i>Ситуаційні завдання та їх розв'язання</i> .....	48
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	51

## **Тема 4. Діагностика в системі антикризового управління підприємством**

4.1. Сутність та завдання діагностики .....	54
4.2. Діагностика кризових явищ та загрози банкрутства .....	61
4.3. Моделі діагностики кризи та загрози банкрутства підприємства .....	72
Список літератури до теми №4 .....	88
<i>Питання для самоконтролю до теми №4</i> .....	89
<i>Тести для перевірки знань</i> .....	89
<i>Ситуаційні завдання та їх розв'язання</i> .....	91
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	96

## **Тема 5. Кризи підприємства**

5.1. Криза постачання: поняття, фактори, що її зумовлюють, симптоми .....	97
5.2. Криза виробництва та збуту: поняття, фактори, що її зумовлюють, симптоми .....	103
5.3. Фінансова криза: поняття, фактори, що її зумовлюють, симптоми .....	112
Список літератури до теми №5 .....	115
<i>Питання для самоконтролю до теми №5</i> .....	115
<i>Тести для перевірки знань</i> .....	116
<i>Ситуаційні завдання та їх розв'язання</i> .....	117
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	120

## **Тема 6. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств в рамках антикризового управління**

6.1. Потенціал підприємства: поняття та його елементи .....	123
6.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства .....	126
Список літератури теми №6 .....	132
<i>Питання для самоконтролю до теми №6</i> .....	133
<i>Тести для перевірки знань</i> .....	133
<i>Ситуаційні завдання та їх розв'язання</i> .....	135
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	137

## **Тема 7. Антикризова інвестиційна політика підприємства**

7.1. Інвестиції, інвестиційна діяльність та інвестиційна політика підприємства: поняття, сутність, завдання .....	138
7.2. Етапи проведення антикризової інвестиційної політики підприємства .....	143
Список літератури до теми №7 .....	149
<i>Питання для самоконтролю до теми №7</i> .....	150
<i>Тести для перевірки знань</i> .....	151
<i>Ситуаційні завдання та їх розв'язання</i> .....	154
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	

## **Тема 8. Система антикризового управління трудовами ресурсами**

8.1. Принципи, завдання антикризового управління персоналом.....	157
8.2. Організаційно-економічні засади проектування системи антикризового управління персоналом на підприємстві.....	162
Список літератури до теми №8.....	167
<i>Питання для самоконтролю до теми №8.....</i>	<i>167</i>
<i>Тести для перевірки знань.....</i>	<i>167</i>
<i>Ситуаційні завдання та їх розв'язання.....</i>	<i>169</i>
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	<i>171</i>

## **Тема 9. Система антикризового управління підприємством**

9.1. Система антикризового управління підприємством.....	174
9.2. Основні етапи реалізації антикризового управління підприємством.....	176
9.3. Процедура розробки антикризової програми.....	187
9.4. Види резервів та їх оцінка.....	190
Список літератури до теми №9.....	195
<i>Питання для самоконтролю до теми №9.....</i>	<i>195</i>
<i>Тести для перевірки знань.....</i>	<i>195</i>
<i>Ситуаційні завдання та їх розв'язання.....</i>	<i>197</i>
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	<i>201</i>

## **Тема 10. Санація підприємств**

10.1. Поняття та зміст санації.....	203
10.2. Організація санації підприємства.....	207
Список літератури до теми №10.....	214
<i>Питання для самоконтролю до теми №10.....</i>	<i>214</i>
<i>Тести для перевірки знань.....</i>	<i>214</i>
<i>Ситуаційні завдання та їх розв'язання.....</i>	<i>216</i>
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	<i>218</i>

## **Тема 11. Реструктуризація як засіб антикризового управління**

11.1. Поняття, види та стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління.....	220
11.2. Види і порядок проведення реорганізації підприємств.....	226
Список літератури до теми №11.....	231
<i>Питання для самоконтролю до теми №11.....</i>	<i>231</i>
<i>Тести для перевірки знань.....</i>	<i>232</i>
<i>Ситуаційні завдання та їх розв'язання.....</i>	<i>234</i>
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	<i>235</i>

## **Тема 12. Правове забезпечення банкрутства в Україні та за кордоном**

12.1. Поняття, класифікація та зміст банкрутства .....	238
12.2. Методика виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства.....	241
12.3. Нормативна регламентація процедур банкрутства в Україні .....	245
Список літератури до теми №12 .....	255
<i>Питання для самоконтролю до теми №12</i> .....	255
<i>Тести для перевірки знань</i> .....	255
<i>Ситуаційні завдання та їх розв'язання</i> .....	257
<i>Завдання для самостійної роботи</i> .....	258
<i>Відповіді на тестові запитання</i> .....	259
<i>Термінологічний словник</i> .....	262
<i>Теми рефератів</i> .....	272
<b>Завдання і методичні вказівки до проведення ділової гри на тему «Антикризове управління підприємством».....</b>	<b>274</b>
<b>Критерії оцінювання знань студентів .....</b>	<b>281</b>

**Портна Оксана Валентинівна  
Єршова Наталя Юріївна  
Юр'єва Ірина Анатоліївна**

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Навчальний посібник*

Формат 70x100/16. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman  
Умовн. друк. арк. 22,99.

ПП «Магнолія 2006»  
м. Львів-53, 79053, Україна, тел.+380503701957  
e-mail: [magnol06@ukr.net](mailto:magnol06@ukr.net)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої про-  
дукції: серія ДК № 2534 від 21.06.2006 року,  
видане Державним комітетом інформаційної політики,  
телебачення та радіомовлення України

Надруковано у друкарні видавництва «Магнолія 2006»