



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ**

**Державний біотехнологічний університет**

**Факультет менеджменту, адміністрування  
та права**

**Кафедра менеджменту, бізнесу  
і адміністрування**

## **АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методичні вказівки  
для проведення практичних занять**

спеціальність *073 Менеджмент*  
форма навчання *денна та заочна*

**Харків  
ДБТУ 2023**

## УДК 338.2

**Антикризовий менеджмент :** Методичні вказівки для проведення практичних занять для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент, денної та заочної форми навчання. Упоряд.: О.М.Гіржева, О.В.Ольшанський – Харків: ДБТУ, 2023 – 52 с.

Методичні вказівки підготовлено відповідно до робочої програми з дисципліни «Антикризовий менеджмент». Мета видання - сприяти набуттю навичок здобувачами щодо вирішення практичних завдань з дисципліни.

Видання призначене для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 Менеджмент.

### **РЕЦЕНЗЕНТИ:**

*Данько Ю.І. – доктор економічних наук, професор (Сумський національний аграрний університет)*

*Дудник О.В. - завідувачка кафедри менеджменту ПЗВО «Харківський технологічний університет «ШАГ», кандидат економічних наук (Харківський технологічний університет «ШАГ»)*

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент Смігунова О.В.

*Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування (протокол №7 від 16.01.23)*

*Схвалено і рекомендовано до друку науково-методичною радою факультету менеджменту, адміністрування та права ДБТУ (протокол №5 від 15.02.2023)*

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	<b>3</b>
<b>ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1 МІСЦЕ, РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ІСНУЮЧИХ СИСТЕМАХ</b>	<b>5</b>
<b>ПРАКТИЧНА РОБОТА № 2 КРИЗА ЗБУТУ</b>	<b>13</b>
<b>ПРАКТИЧНА РОБОТА № 3 ФІНАНСОВА КРИЗА</b>	<b>17</b>
<b>ПРАКТИЧНА РОБОТА № 4 КРИЗА ПОСТАЧАННЯ</b>	<b>22</b>
<b>ПРАКТИЧНА РОБОТА № 5 ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНА КРИЗА</b>	<b>29</b>
<b>ПРАКТИЧНА РОБОТА № 6 КРИЗА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	<b>36</b>
<b>ПРАКТИЧНА РОБОТА № 7 ОРГАНІЗАЦІЙНА КРИЗА</b>	<b>42</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b>	<b>51</b>

## ПЕРЕДМОВА

В системі підготовки менеджерів знання, уміння та навички з теорії і практики антикризового менеджменту мають особливе значення. Сучасний менеджер повинен мати уявлення про причини, що можуть спричинити кризу на підприємстві та обставини, що можуть бути загрозовими для його функціонування.

Антикризовий менеджмент – це менеджмент, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз її ознак, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку підприємства. Впровадження системи антикризового менеджменту на підприємстві є актуальним питанням та має на меті своєчасне діагностування кризових явищ і застосування відповідних внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Найвища ефективність системи досягається при реалізації заходів, які спрямовані на завчасне запобігання кризовим явищам, оздоровлення економіки підприємства, підвищення його фінансової стійкості.

В методичних вказівках надано теми проведення практичних занять з дисципліни «Антикризовий менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент» для всіх форм навчання.

Вивчення дисципліни «Антикризовий менеджмент» направлено на формування у здобувачів системи теоретичних знань і практичних навичок з управління діяльністю підприємств в кризових ситуаціях, здійснення в господарських формуваннях основних функцій менеджменту для попередження та усунення наслідків кризових явищ – планування, організації, управління персоналом, комунікації, мотивації, контролю.

Характерною особливістю вивчення даної дисципліни є зростання попиту на спеціалістів з антикризового менеджменту, а відтак й на їх не тільки теоретичні, а й практичні знання та навички.

Методичні вказівки розроблено відповідно до

послідовності модулів навчальної програми, яка ґрунтується на вивченні та набутті практичних навичок в сфері антикризового менеджменту.

*Практичне заняття* - це заняття, що проводиться під керівництвом викладача, спрямоване на поглиблення науково-теоретичних знань і оволодіння певними методами самостійної роботи.

В процесі таких занять мають вироблятися практичні вміння вирішення певних завдань, що сформовані виходячи з практичних потреб антикризового менеджменту підприємств.

Практична частина дисципліни «Антикризовий менеджмент» направлена на проведення експрес-діагностики стану підприємства з метою виявлення потенційних (латентних) кризових ситуацій та явищ, складання прогнозу перспективи виникнення та розвитку кризових ситуацій на підставі експрес-аналізу; визначення основних напрямів запобігання, подолання та мінімізації наслідків кризових явищ на підприємстві:

1. Тісце, роль та особливості кризових явищ в існуючих системах.

2. Криза збуту.
3. Фінансова криза.
4. Криза постачання.
5. Виробничо-технологічна криза.
6. Криза управління персоналом.
7. Організаційна криза.

Перед практичним заняттям варто вивчити конспект лекції та рекомендовану викладачем літературу, звертаючи увагу на практичне застосування теорії і на методику вирішення типових завдань з даної дисципліни.

## ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1

### МІСЦЕ, РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ІСНУЮЧИХ СИСТЕМАХ

*Мета роботи: навчитись визначати види кризових явищ на підприємствах різного типу та механізми їх протікання. Давати об'єктивну характеристику кризовим явищам на підприємстві.*

#### Теоретичні відомості

Термін «**криза**» походить від грецького слова «crisis», яке означає «різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня, гостра нестача, невідповідність».

**Криза** – це непередбачувана, неочікувана ситуація, яка загрожує пріоритетним цілям організації при обмеженому часі для прийняття рішень.

**Кризовий стан** - це сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства.

Кризові ситуації та явища можуть виникати на різних рівнях: особистості, групи людей, підприємства (організації, фірми), галузі, регіону, держави, групи держав.

Причини кризи можуть бути різними. Вони поділяються на **об'єктивні**, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації, **суб'єктивні**, що є наслідком помилок і волюнтаризму в управлінні, **природні**, що відображають зміни клімату, землетрусу, повені та інші природні катаклізми, а можуть мати і техногенний характер, пов'язаний з діяльністю людини. Причини кризи можуть бути: **зовнішніми**, пов'язаними з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку або навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, і **внутрішніми**, пов'язаними з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації

виробництва, недосконалістю управління, інноваційною та інвестиційною політикою.

Для розуміння кризи велике значення мають не тільки її причини, а й різноманітні **наслідки**: можливе відновлення підприємства або його руйнування, оздоровлення підприємства, загострення існуючої або виникнення нової кризи.

**За масштабами прояву кризи поділяють на** загальні і локальні: **загальні** - охоплюють усю соціально-економічну систему, **локальні** – тільки її частину. В конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру і середовище функціонування. Особливістю кризи є те, що вона, будучи навіть локальною чи мікро-кризою, як ланцюгова реакція може поширюватися на всю систему або на всю проблематику розвитку, оскільки в системі існує органічна взаємодія всіх елементів і проблеми не вирішуються окремо. Але така ситуація виникає тоді, коли немає управління кризовими ситуаціями, не вживаються заходи щодо локалізації кризи і зниження її гостроти, або навпаки, коли здійснюється навмисна мотивація розвитку кризи (можливо й таке).

**За структурою відносин у соціально-економічній системі**, за диференціацією проблематики її розвитку виділяють окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз.

**Економічні кризи** відображають гострі протиріччя в економіці країни або економічному стані окремого підприємства, організації, фірми.

**Соціальні кризи** виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін.

**Організаційні кризи** проявляються як кризи поділу та інтеграції праці, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відокремлення адміністративних одиниць, регіонів або філій дочірніх підприємств.

**Психологічні кризи** - це кризи психологічного стану людини, які проявляються як стрес, що набуває масового характеру, почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеність роботою, правовою захищеністю і соціальним станом.

**Технологічна криза** виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях.

**Природні** кризи зумовлені природними умовами життя і діяльності людини (землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені тощо).

Кризи можуть бути **передбачуваними** (закономірними) і **несподіваними** (випадковими). **Передбачувані кризи** настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і об'єктивно спричинюються накопиченням факторів виникнення кризи – потребами реструктуризації виробництва, зміни структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу. **Несподівані кризи** часто бувають результатом грубих помилок в управлінні, будь-яких природних явищ або економічної залежності, яка призводить до поширення локальних криз.

Кризи бувають **глибокими** і **легкими**. **Глибокі**, гострі кризи часто призводять до руйнування різних структур соціально-економічної системи. Вони відбуваються складно і нерівномірно, часто акумулюють у собі безліч протиріч, утворюючи їх заплутаний клубок. **Перебіг легких, м'яких криз** є більш послідовним і безболісним. Їх можна передбачати, ними легше управляти.



**Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежать від:**

- співвідношення кількості і сили вихідних економічних явищ;
- числа і ступеню впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ;
- співвідношення і сили проміжних явищ по кожному чиннику стану підприємства;
- значимості кожного чинника стану підприємства конкретно для даного підприємства і даної галузі національної економіки.

**Метою антикризового менеджменту є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на кінцеве явище, що призводить до кризового стану.**

Виникнення кризи призводить до порушення цих параметрів. Кризові явища, які виникають в процесі функціонування підприємства, можуть охоплювати всі «параметри життєздатності», тоді такий стан визначається як **системна криза**. Якщо вони виникають в межах окремих елементів і (або) унаслідок форс-мажорних обставин, але без погіршення режиму функціонування всієї системи – це **локальні кризи**.

**Локальні прояви кризових явищ:** - *криза збуту*, викликана невідповідністю об'єму і структури продукції, що виробляється, до об'єму і структури попиту покупців;

- *криза діяльності*, пов'язана зі скороченням або захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання, тобто відповідності між можливостями виробничої системи і їх реалізацією в рамках вибраної ніші ринку, асортиментної або регіональної політики;

- *фінансова криза*, яка проявляє себе в неможливості отримання необхідних фінансових ресурсів, причиною якої є невідповідність між фінансовими характеристиками використання капіталу на даному підприємстві (прибутковістю і ризиком інвестування (кредитування) і вимогами, які висуваються фінансовим ринком і його суб'єктами;

- *криза менеджменту*, пов'язана з невідповідністю стилю, форм і засобів управління підприємством, його існуючому статусу, стратегічній меті господарювання, якості персоналу тощо;

- *криза організації* (або організаційної структури управління), причиною якої є невідповідність між організаційно-правовою формою господарювання, формою власності, внутрішньою організаційною структурою управління і об'ємом діяльності підприємства, характеристиками його ресурсного потенціалу;

- *криза платоспроможності*, яка визначається як невідповідність між грошовими доходами і витратами підприємства, що приводить до періодичної або постійної неможливості фінансування діяльності і виконання прийнятих зовнішніх зобов'язань.

**Три чинники, що викликають кризу підприємства:**

1) *незадовільне керівництво*, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи. Виділяють такі недоліки керівництва, які зумовлюють кризовий тип менеджменту: владний склад керівників, недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; аморальність і недостатність ентузіазму;

2) *недостатній контроль*, який проявляє себе в двох аспектах: відсутність планування і необґрунтоване ухвалення рішень;

3) *недостатній фінансовий контроль; недостатність маркетингових зусиль*. Доведено, що для ефективної роботи підприємства керівник повинен: оцінювати кон'юнктуру, в якій діє підприємство, надаючи першочергову увагу зовнішнім чинникам; оцінювати наявність ресурсів; встановлювати мету і визначати стратегію діяльності підприємства; розробляти довгострокові і короткострокові програми дій для досягнення поставленої мети. Незнання або неможливість якісно і своєчасно виконувати ці функції підштовхують підприємство до неминучого краху.

### **Задача 1.**

Ви – начальник лабораторії техніко-економічних досліджень енергозбутової компанії. Компанія відповідно до договорів постачає електроенергію різним суб'єктам підприємницької діяльності (СПД). Частка з них, що є державними (комунальної форми власності), має перед енергозбутовою компанією кредиторську заборгованість, чим порушує умови договорів. Заборгованість має незначну тенденцію до зростання. СПД 1 заборгував 1,5 % коштів, СПД 2 - 2,5 %, СПД 3 – 3 %. Всі ці СПД виправдовують недоплати усілякими об'єктивними та суб'єктивними причинами. Зокрема вони надали компанії річні програми економії електроенергії, які нібито свідчать про діяльність, яку здійснюють щодо раціонального використання електроенергії.

Закінчується фінансовий рік і наближається час переукладення договорів. Компанія одержала від СПД-боржників листи з пропозиціями пролонгації договорів. Генеральний директор компанії доручив начальнику

лабораторії вивчити ситуацію і надати свої пропозиції щодо можливості пролонгації договорів.

Обсяги споживання електроенергії значною мірою визначаються режимом споживання, характеристикою якого є річна тривалість використання максимуму навантаження. Основні показники споживання електроенергії СПД представлені у табл. 1 (П – це дві останні цифри залікової книжки студента).

Таблиця 1

Основні показники споживання електроенергії  
СПД у поточному році

Показник	Номер СПД		
	1	2	3
Максимальна, встановлена потужність енергосистеми СПД, кВт·год.	300+П	850+П	1430+П
Середня встановлена потужність енергосистеми, кВт·год.	200+П	800+П	1400+П
Річний запас використання електроенергії, год.	8760+П	4070+П	2100+П

**Необхідно:** 1. Проаналізувати ситуацію, що склалась. 2. Яке з трьох СПД найбільш раціонально використовує електроенергію. 3. Підготувати на ім'я Генерального директора енергозбутової компанії обгрунтовану доповідну записку.

### Задача 2.

Ви – директор консалтингової фірми. Вашій фірмі як незалежній і незацікавленій організації, згідно з контрактом, керівництво промислово-фінансової групи (ПФГ) доручило вибрати контрагента для входження у ПФГ. Керівництво ПФГ визначило та довело до вас вимоги контрагента та критерії його відбору, а також основні показники виробничої діяльності підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

## Основні показники виробничої діяльності підприємств

Результати виробничої діяльності підприємств за звітний період (показники)	Номер підприємства		
	1	2	3
Виручка від реалізації продукції, млн. грн.	30+П	0+П	60+П
Собівартість продукції, млн. грн.	15+П	15+П	40+П
Тривалість технологічного циклу виробництва продукції, дні	2+П	4+П	3+П

В ПФГ функціонує ряд підприємств машинобудівного комплексу майже із закінченим технологічним циклом виробництва готової продукції. Але у технологічному циклі виробництва відсутня одна ланка (підприємство).

Для забезпечення ефективнішого кінцевого результату у виробництві готової продукції необхідно створити повністю закінчений, єдиний технологічний ланцюг. Щоб вирішити цю проблему, ПФГ шукає підприємство, яке відповідало б його вимогам і, в першу чергу, за рівнем технологічності та сприйнятливості до інноваційних технологій. Три підприємства надали заявки про своє бажання увійти у ПФГ.

**Визначити:** 1) критерії технологічної цінності підприємств; 2) яке з трьох підприємств найбільш цінне технологічно.

Підготувати письмовий аргументований звіт керівництву ПФГ. Підготувати усім трьом підприємствам листи з позитивними та негативними результатами.

## ПРАКТИЧНА РОБОТА № 2

### КРИЗА ЗБУТУ

*Мета роботи: ознайомитись з механізмами формування локальної «кризи збуту», чинниками та методами, що дають змогу її ідентифікувати та нейтралізувати.*

#### Теоретичні відомості

**Криза збуту** – це вид локальної кризи, яка характеризується наявністю неліквідних запасів, втратою клієнтів, зниженням обсягів виробництва та прибутків, що може призвести до загального кризового стану підприємства. Криза збуту охоплює підсистему реалізації продукції та спричиняє розбалансування механізму збуту готової продукції.

До **основних симптомів кризи збуту** можна віднести наступні: зниження обсягів реалізації; зростання залишків готової продукції на складі; зменшення обігових засобів; скорочення обсягів замовлень; скорочення (звуження) асортименту продукції; зниження прибутковості діяльності навіть в разі збільшення обсягів реалізації; збільшення кількості рекламаций тощо.

До головної зовнішньої причини виникнення кризи збуту можна віднести коливання (зниження) попиту з різних причин та зміни в галузевій конкуренції. Ланцюжок явищ, що можуть відбутись унаслідок «падіння» (зниження) попиту на товари підприємства наступний:

- 1) зниження обсягів продажу товарів підприємства;
- 2) збільшення витрат виробництва за рахунок умовно-постійних витрат;
- 3) скорочення виручки від продажу товарів;
- 4) скорочення розміру прибутків;
- 5) залучення позичкових коштів для нової стратегії маркетингу;

6) збільшення витрат на обслуговування заборгованості;

7) залучення додаткових власних коштів для розробки стратегії маркетингу;

8) зростання загальних витрат на виробництво для виконання нової стратегії маркетингу.

**Фактори формування кризи збуту** поділяються на зовнішні та внутрішні.

**Зовнішні:** зміна попиту на товари (послуги); зміна вимог споживачів; зміна конкуренції в галузі; зниження платоспроможного попиту; демографічна ситуація; зміна законодавчого поля; загальноекономічна ситуація в країні тощо.

**Внутрішні:** відсутність (недосконалість) рекламної діяльності; недосконалість мотиваційного механізму; низька конкурентоспроможність продукції; недосконалість персоналу; недосконалість (відсутність) маркетингу; відсутність інноваційної політики; неякісний вибір партнерів по бізнесу; необґрунтованість цін на товари (послуги); недостатнє інформаційне забезпечення сфери збуту; низький організаційно-технічний рівень процесів збуту; недоліки виробничої підсистеми, що призводять до зниження якості або порушення термінів, обсягів угод.

Для вивчення попиту, виявлення тенденцій його зміни застосовують такі методи як: анкетування, опитування, аналіз змін в реалізації товарів тощо. Зниження рівня споживання сигналізує про небезпеку. Доцільною є сегментація ринку, де працює підприємство.

**Оцінка стану системи збуту** підприємства включає дослідження динаміки виробництва та реалізації продукції, стійкості виробництва та збуту, стану розрахунків зі споживачами, складу та структури продукції, яка випускається, та її конкурентоспроможності.

**Для оцінки зміни обсягів виробництва та реалізації** використовують індекси зміни відповідних показників, за базу порівняння приймаючи показники обсягів аналогічного періоду минулого року. При цьому слід враховувати індекс інфляції.

**Оперативні заходи** можна умовно розбити на дві категорії: 1) збутові заходи; 2) фінансові заходи для накопичення коштів: продаж запасів готової продукції за зниженими цінами; припинення виробництва товарів, життєвий цикл яких перебуває у фазі зрілості-спаду; укладання форвардних контрактів на постачання продукції за фіксованими цінами, при цьому ціна по контракту не повинна бути нижчою за прогнозований рівень собівартості продукції.

**До тактичних заходів** подолання кризи збуту на підприємстві можна віднести такі: підвищення гнучкості цін (зниження цін на продукцію з низьким попитом); розвиток ефективних зв'язків з клієнтами; використання методів прямого продажу; продаж товарів з додатковими пропозиціями – формування комплексного обслуговування клієнтів; формування конкретних заходів для активізації продажу кожного виду продукції, яка випускається, з урахуванням відповідного етапу її життєвого циклу; перегляд та вдосконалення каналів розподілу продукції; збільшення відділу збуту за рахунок переведення працівників з інших підрозділів з метою вдосконалення розподілу праці та підвищення ефективності збутової діяльності.

**Стратегічні альтернативи** щодо кожного з напрямків діяльності: агресивна експансія; зміцнення позиції на ринку; скорочення діяльності; реструктуризація виробничо-збутового потенціалу; підготовка до розпродажу та закриття окремих підрозділів підприємства;



зміна структури асортиментного «портфелю» шляхом вилучення продукції.

Маркетингові заходи, спрямовані на стабілізацію ринкової ситуації та виведення підприємства з кризи, є складовими стратегічних і тактичних планів в антикризовому управлінні, включаючи процедури виведення товарів на нові ринки, зміцнення позицій на існуючих ринках, диверсифікації.

### **Задача 1.**

Фірма, головний офіс і заводи якої розміщені у Великобританії, займається виробництвом парфумерних товарів. 70% прибутку фірма отримує від реалізації оригінального мила в різних його модифікаціях. Протягом останніх трьох років близько 65% збуту мила припадає на долю однієї із арабських країн Персидського залив, де дана фірма контролює ринок аналогічної продукції, забезпечуючи собі стійкий ріст прибутку за рахунок постійного збільшення збуту мила.

Інші іноземні виробники мила не проявляють поки що інтересу до поширення своєї продукції в даній країні, так як для цього потрібно пройти визначену процедуру реєстрації, а також виконати всі надписи на упаковці арабською мовою з урахуванням місцевого діалекту. Конкуренція зі сторони місцевих виробників мінімальна через нерозвиненість їх виробничої бази і більш низької якості продукції.

Не дивлячись на це, тиждень назад в місцевих засобах масової інформації, включаючи радіо і телебачення, почалася кампанія з дискредитації продукції фірми на основі брехливого ствердження про наявність в складі мила, що випускається нею, добавок свинячого жиру, в результаті чого їх збут скоротився на 70%.

**Необхідно:** розробити стратегію і тактику виходу фірми із кризи.

## Задача 2.

Особливим попитом серед продукції, що випускається фірмою користується продукт «А», який позиціонується як товар престижної групи, що володіє високою якістю та виробляється за традиційною технологією. Ціна на даний товар суттєво вища ніж ціни на аналогічні товари (менш високої якості) інших фірм.

Неочікувано одна із фірм-конкурентів випустила на ринок продукт «В», який позиціонувався як повний аналог продукту «А» за сукупністю якісних характеристик (що відповідало дійсності), але коштував при цьому на 30% дешевше за продукт «А».

Які дії варто прийняти керівництву фірми, що випускає продукт «А», щоб не допустити падіння об'єму продаж за рахунок переключення своїх постійних покупців на продукт «В»?

## ПРАКТИЧНА РОБОТА № 3 ФІНАНСОВА КРИЗА

*Мета роботи: ознайомитись з сутністю та місцем фінансової кризи в ланцюгу кризових явищ підприємства; симптомами, причинами та механізмами формування фінансової кризи, а також із інструментами запобігання та виводу підприємства на якісно новий рівень.*

### Теоретичні відомості

**Фінансова криза** – це вид локальної кризи, при якій спостерігається в динаміці погіршення фінансових показників поточної ліквідності, фінансової стійкості з одночасним зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, що призводить до неплатоспроможності підприємства.

Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених

можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини.

Фінансові кризи характеризують протиріччя у фінансовій системі або фінансових можливостях підприємства. Вони є грошовим вираженням економічних процесів. Кризовий стан підприємства полягає в нездатності здійснювати фінансування поточної виробничо-господарської діяльності. На практиці, як правило, фінансова криза ідентифікується з загрозою неплатоспроможності та банкрутства.

**Специфічними симптомами фінансової кризи** виступають показники фінансового стану, негативні тенденції такі як:

- 1) зростання заборгованості підприємства;
- 2) зменшення обігових коштів;
- 3) скорочення частки готівкових коштів в обігових засобах;
- 4) суттєві зміни у структурі балансу;
- 5) зниження рівня платоспроможності;
- 6) зниження частки покриття витрат;
- 7) різке падіння поточної ліквідності тощо.

Процес ідентифікації фінансової кризи ґрунтується на розпізнаванні за трьома основними параметрами:

- джерела (фактори) виникнення;
- види фінансової кризи;
- фази (стадії розвитку) кризи.

**Зовнішні фактори** фінансової кризи: спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення купівельної спроможності населення; значний рівень інфляції; нестабільність та недосконалість господарського законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; нестабільність податкового законодавства; загострення конкуренції в галузі; криза окремої галузі та пов'язаних із нею галузей; сезонні коливання; посилення

монополізму на ринку; політична нестабільність у країні функціонування підприємства або його партнерів тощо.

**Внутрішні фактори**, що обумовлюють виникнення фінансової кризи підприємства наступні:

***Операційні фактори***

1. Неefективний маркетинг.
2. Неefективна структура поточних витрат.
3. Низький рівень використання основних засобів.
4. Високий розмір страхових і сезонних запасів.
5. Недостатньо диверсифікований асортимент продукції.
6. Неefективний виробничий менеджмент.

***Організаційні фактори***

1. Низька якість менеджменту.
2. Недосконалість організаційної структури.
3. Низький кваліфікаційний рівень персоналу.
4. Відсутність або незадовільна робота служб контролінгу та моніторингу.
5. Неefективна система матеріально-технічного забезпечення.

***Інноваційно-інвестиційні фактори***

1. Брак інновацій.
2. Неefективний фондовий портфель.
3. Висока тривалість будівельно-монтажних робіт.
4. Істотна перевитрата інвестиційних ресурсів.
5. Не досягнення запланованих обсягів прибутку за реалізованими реальними проектами.
6. Неefективний інвестиційний менеджмент.

***Фінансові фактори***

1. Неefективна фінансова стратегія.
2. Неefективна структура активів (низька їхня ліквідність).
3. Надмірна частка позикового капіталу.

4. Висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу.

5. Зростання дебіторської заборгованості.

Найчастіше виокремлюють три **види фінансової кризи на підприємстві:**

1) **криза ліквідності** характеризується станом неплатоспроможності підприємства або реальною загрозою втрати платоспроможності;

2) **криза прибутковості** характеризується перманентними збитками, які «вимивають» власний капітал, що призводить до незадовільної структури балансу;

3) **стратегічна криза** характеризується невідповідністю стратегічного потенціалу вимогам забезпечення виробництва продукції, яка може бути реалізована на ринку (існує розрив загального виробничого циклу), а також відсутністю довгострокових факторів успіху, які пожутуть сприяти вирішенню питань забезпечення платоспроможності підприємства.

Виокремлюють три фази (стадії розвитку) фінансової кризи: 1) яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);

2) що загрожує подальшому існуванню підприємства та потребує негайного проведення фінансової санації;

3) яка не сумісна з подальшим існуванням підприємства та призводить до його ліквідації.

Основними джерелами інформації для ідентифікації фінансової кризи є баланс підприємства (ф. № 1), звіт про фінансові результати (ф. № 2), звіт про рух грошових коштів (ф. № 3), звіт про власний капітал (ф. № 4).

### **Задача 1.**

Фірма, головний офіс і заводи якої розпіщені у Франції, займається виробництвом парфумерних товарів. 81% прибутку фірма отримує від реалізації оригінальної зубної пасти в різних її модифікаціях. Протягом останніх трьох років близько 75% збуту зубної пасти припадає на долю однієї із арабських країн Персидського заливу, де дана фірма контролює ринок аналогічної продукції, забезпечуючи собі стійкий ріст прибутку за рахунок постійного збільшення збуту зубної пасти.

Конкуренція зі сторони місцевих виробників мінімальна через нерозвиненість їх виробничої бази і більш низької якості продукції.

Не дивлячись на це, 14 днів назад в місцевих засобах масової інформації, включаючи радіо і телебачення, почалася кампанія з дискредитації продукції фірми на основі брехливого ствердження про наявність в складі зубної пасти, що випускається нею добавок свинячого жиру, в результаті чого їх збут скоротився на 72%.

**Необхідно:** розробити стратегію і тактику виходу фірми із кризи.

### **Задача 2.**

Особливим попитом серед продукції, що випускається фірмою користується продукт «С», який позиціонується як товар престижної групи, що володіє високою якістю та виробляється за традиційною технологією. Ціна на даний товар суттєво вища ніж ціни на аналогічні товари (менш високої якості) інших фірм.

Неочікувано одна із фірм-конкурентів випустила на ринок продукт «В», який позиціонувався як повний аналог продукту «С» за сукупністю якісних характеристик (що відповідало дійсності), але коштував при цьому на 30% дешевше за продукт «С».

Які дії варто прийняти керівництву фірми, що випускає продукт «С», щоб не допустити падіння об'єму продаж за рахунок переключення своїх постійних покупців на продукт «В»?

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 4**

### **КРИЗА ПОСТАЧАННЯ**

*Мета роботи: ознайомитись з основними завданнями матеріально-технічного забезпечення підприємства, його плануванням, оптимізацією в ринкових умовах, принципами надійного функціонування та розвитку організаційного механізму матеріального забезпечення.*

#### **Теоретичні відомості та методика розрахунку**

**Криза постачання** – це стан функціонування підсистеми постачання, що характеризується збоями, які негативно впливають на діяльність інших підсистем підприємства та перешкоджають або унеможливають досягнення мети.

За умов бездіяльності керівництва у сфері постачання, за відсутності протидії, тобто у некерованому режимі, або в разі недостатньої ефективності впроваджених заходів локальна криза постачання може швидко потягти за собою зупинку виробництва, стати першопричиною системної кризи.

Виникнення кризових явищ у підсистемі постачання визиває:

- 1) порушення безперервного надходження сировинних та матеріальних ресурсів, необхідних для діяльності підприємства;
- 2) підвищення витрат, пов'язаних із придбанням ресурсів і створенням їх запасів.

Дефіцит сировинних ресурсів або незадовільний стан обладнання може призвести до скорочення обсягів

(зупинки) виробництва і, відповідно, втрати частини споживачів, погіршення економічних показників діяльності внаслідок збільшення частки умовно-постійних витрат. Важливою складовою діяльності у сфері постачання є контроль часових параметрів процесу ресурсного забезпечення, який дає змогу узгоджувати матеріальні потоки в часі.

Витрати, що спрямовуються на придбання матеріально-технічних ресурсів, становлять значну частку загальних витрат на виробництво кінцевого продукту та зумовлюють конкурентні переваги і певний рівень рентабельності діяльності підприємства. Окрім того, зв'язування значних коштів у сфері постачання є однією з основних причин, що змушує підприємство залучати зовнішні джерела фінансування поточної діяльності. Водночас має місце підвищення адміністративних витрат, пов'язаних із функціонуванням підсистеми постачання.

Одним з етапів, на якому підприємству загрожує виникнення та інтенсивний розвиток кризи постачання, є період реального зростання інфляції або його очікування у суспільстві.

Особливу небезпеку локальна криза постачання становитиме для підприємств, що належать до енерго- та матеріаломістких (табл. 3).

Таблиця 3.

Симптоми виникнення локальної кризи постачання

Симптоми кризи постачання	
загальні	специфічні
Зменшення обсягів реалізації готової продукції	Порушення графіка поставок ресурсів; розрив налагоджених зв'язків із постачальниками; погіршення якості ресурсів, що постачаються; зростання цін на ресурси і/або їх доставку



Погіршення ритмічності випуску готової	Порушення графіка поставок ресурсів; зміна умов договорів постачання ресурсів
Збільшення матеріалоемності виробництва продукції	Зростання цін на ресурси і/або їх доставляння; невідповідність ресурсів технології виробництва; розрив налагоджених зв'язків із постачальниками
Збільшення трудомісткості виробництва	Надто часта зміна постачальників, різновидів ресурсів; висока плинність кадрів; погіршення якості ресурсів, що постачаються
Збільшення частки браку	Розрив налагоджених зв'язків із постачальниками; погіршення якості ресурсів, що постачаються; невідповідність ресурсів технології виробництва
Збільшення простоїв виробництва	Порушення графіка поставок ресурсів; розрив налагоджених зв'язків із постачальниками; збільшення витрат часу на ремонт застарілого обладнання; зміна умов договорів постачання ресурсів
Зменшення прибутку	Збільшення обсягу запасів ресурсів; зростання цін на ресурси і/або їх доставляння; неможливість використання ресурсів-замінників; банкрутство основних постачальників; погіршення якості ресурсів, що постачаються
Збільшення прибутку	Зменшення обсягу запасів ресурсів; сезонні коливання ділової активності постачальників
Збільшення витрат обігу	Зменшення рівня запасів критичних ресурсів; розрив налагоджених зв'язків із постачальниками; збільшення витрат на утримання власного транспорту; надлишок складських площ; надто часта зміна постачальників, різновидів ресурсів

Збільшення собівартості виробництва продукції	Зростання цін на ресурси і/або їх доставлення; неможливість використання ресурсів-замінників; погіршення якості ресурсів, що постачаються
Зростання кредиторської заборгованості	Зростання цін на ресурси і/або їх доставлення; розрив налагоджених зв'язків із постачальниками; зміна кола основних постачальників; зміна умов договорів постачання ресурсів; погіршення дисципліни банківських розрахунків із постачальниками; надто часта зміна постачальників, різновидів ресурсів
Зростання дебіторської заборгованості	Зміна умов договорів постачання ресурсів (перехід на постачання ресурсів на умовах передоплати) погіршення дисципліни розрахунків постачальників з підприємством-замовником
Зменшення фондівддачі, фондоозброєності праці	Зменшення темпів оновлення обладнання; низькі темпи вибуття застарілих основних фондів; зростання цін на обладнання
Зменшення продуктивності праці	Зменшення темпів оновлення обладнання; розрив налагоджених зв'язків із постачальниками; порушення графіка поставок ресурсів; зростання цін на обладнання; надто часта зміна постачальників, різновидів ресурсів

Зовнішні та внутрішні чинники формування кризи постачання та її специфічні симптоми представлені у таблиці 4.

Таблиця 4.

Зовнішні та внутрішні чинники формування кризи  
постачання та її специфічні симптоми

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Погіршення кон'юнктури на сировинних ринках	Застаріле обладнання (неможливість виробляти сучасну продукцію)
Зовнішньоекономічна та митна політика держави	Незадовільне вивчення зовнішніх ресурсних ринків
Криза платежів	Неефективність управління запасами
Податкова політика держави	Неефективність заходів з легальної оптимізації податкового навантаження
Дефіцит ресурсів на ринку	Невиконання умов контрактів постачання ресурсів
Загострення конкурентної боротьби споживачів на сировинних ринках	Ігнорування практики укладання довгострокових договорів на постачання
Зростання інфляції	Необізнаність із ринком сировини
Цінова політика Міністерства транспорту	Відсутність альтернативних варіантів транспортування, ресурсів-замінників
Монополізація поставок, зміна пріоритетів постачання	Відсутність диверсифікації джерел постачання
Погіршення міжнародних відносин	Залежність від унікального ресурсу
Політична і економічна нестабільність	Ігнорування заходів з підвищення інвестиційної привабливості підприємства
Обмеження на ввезення обладнання подвійного призначення	Ігнорування використання системи планово-попереджувальних ремонтів

Технологічна неможливість заміни ресурсів	Перевитрати сировини, втрати від крадіжок
Зміна пріоритетів постачання	Відсутність диверсифікації постачання, ресурсів-замінників
Криза банківської системи, окремого банку	Незадовільне фінансове планування
Технологічні збої у постачальників (ланцюгове банкрутство)	Відсутність диверсифікації джерел постачання, ресурсів-замінників
Форс-мажорні обставини	Необізнаність з інструментами страхування ризиків
Зменшення реальної зарплати внаслідок зростання інфляції	Відставання темпів росту зарплатні від рівня інфляції
Сприятлива кон'юнктура ринку для експортерів сировини	Незадовільне виконання умов оплати контрактів на постачання ресурсів
Технологічний прогрес у галузі	Високий рівень зносу існуючого обладнання
Випередження графіку поставок з боку постачальника	Необґрунтований план матеріально-технічного забезпечення
Зростання світових цін на нафту та інші енергоносії	Незадовільна організація діяльності транспортного підрозділу
Обмеження експорту певної сировини	Недоліки оперативно-календарного планування
Зростання інфляції, що призводить до знецінення грошових ресурсів	Низька кредитна привабливість підприємства
Погіршення ринкової кон'юнктури	Недостатня диверсифікація діяльності

Монополізація поставок	Відсутність диверсифікації постачання
Сприятлива кон'юнктура ринку для експортерів сировини	Відсутність альтернативних постачальників, ресурсів-замінників

### Задача 1.

Проведіть вибір постачальника за методом ієрархічної процедури, якщо підприємство здійснює вибір за такими критеріями: якість, ціна і надійність.

Припустимо, що розглядається пропозиція від 3-ох постачальників:  $\Gamma_1$ ,  $\Gamma_2$ ,  $\Gamma_3$ . На основі експертних оцінок були сформовані наступні вихідні матриці попарних порівнянь критеріїв і постачальників за кожним критерієм (табл. 5 - 8).

Таблиця 5

Вихідні дані за критеріями

Критерії	Якість	Ціна	Надійність
Якість	1	П	М
Ціна		1	$ \text{П}-\text{М} $
Надійність			1

Таблиця 6.

Вихідні дані за якістю

Якість	$\Gamma_1$	$\Gamma_2$	$\Gamma_3$
$\Gamma_1$	1	П/М	М/П
$\Gamma_2$		1	$ \text{П}-1 $
$\Gamma_3$			1

Таблиця 7.

Вихідні дані за ціною

Ціна	$\Gamma_1$	$\Gamma_2$	$\Gamma_3$
$\Gamma_1$	1	П/2	М/3
$\Gamma_2$		1	$ \text{П}-\text{М} /4$
$\Gamma_3$			1

Таблиця 8.

Вихідні дані за надійністю

Надійність	$\Gamma_1$	$\Gamma_1$	$\Gamma_1$
$\Gamma_1$	1	$ \Pi-1 $	$ \text{M}-2 $
$\Gamma_2$		1	$ \Pi-\text{M} /3$
$\Gamma_3$			1

*Примітка:  $\Pi$  – остання цифра номера залікової книжки;  $\text{M}$  – передостання цифра номера залікової книжки.*

### ПРАКТИЧНА РОБОТА № 5 ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНА КРИЗА

*Мета роботи: ознайомитись з сутністю та місцем виробничо-технологічної кризи у ланцюгу кризових явищ на підприємстві. Основними симптомами та причинами формування локальної «виробничо-технологічної кризи» та її впливу на формування системної кризи підприємства. Із стратегіями подолання виробничо-технологічної кризи. Виробничо-технологічною реструктуризацією та диверсифікацією.*

#### Теоретичні відомості та методика розрахунку

**Виробничо-технологічна криза** – це стан функціонування виробничої підсистеми, що характеризується збоями, які негативно впливають на діяльність інших підсистем підприємства та перешкоджають або унеможливають досягнення ними встановлених цілей.

Технологічні збої, як наслідок негативної дії кризових явищ на виробничу підсистему, можуть спричинити скорочення обсягів або зупинку виробництва і погіршення ринкових позицій. Відтягнення значних коштів

на утримання незавершеного виробництва, змушує підприємство залучати зовнішні джерела фінансування поточної діяльності, що погіршуватиме фінансові показники діяльності.

**Основні види виробничо-технологічних криз** можна виокремити за кількома критеріями.

**1. За глибиною змін технології конкурентів та змін попиту:**

- криза вдосконалення окремих параметрів продукції (неспроможність покращити властивості продукту, що не сприймаються споживачами);

- криза технології виготовлення продукту (неспроможність принципово змінити технологію виготовлення продукту на таку, що надає відчутні конкурентні переваги).

**2. За темпами розвитку:**

- обвальна (миттєва) – пов'язана із революційними технологічними нововведеннями, відбувається несподівано;

- швидка – пов'язана зі швидкими еволюційними технологічними змінами;

- повільна – пов'язана зі стабільною технологією.

**3. За широтою охоплення:**

- вузька – стосується окремої ділянки (переділу) виробництва;

- середня – охоплює більшість виробничих підрозділів, проте є можливості налагодження виробничого процесу.

- широка – охоплює усе підприємство, свідчить про системний, стратегічний характер кризи виробництва, оскільки виробничий потенціал неспроможний випустити продукцію, яка користується попитом.

#### **4. За місцем виникнення:**

- криза етапу (стадії) технологічного процесу (через виконання неповного циклу технологічних процесів, неякісне обслуговування устаткування);
- криза підрозділу (через відсутність сполучення потужностей заготівельного та основного виробництва, незавантаження ремонтного підрозділу);
- криза виробничої підсистеми (через використання застарілих технологій, низький рівень оперативного-календарного планування).

#### **5. За сферою походження:**

- зовнішня (внаслідок впровадження конкурентами прогресивних науково-технічних розробок, порушення виробником умов гарантійного обслуговування обладнання);
- внутрішня (внаслідок зниження рівня стандартизації та уніфікації продукції, неякісна конструкторська технологічна підготовка виробництва нової продукції).

#### **6. За можливістю передбачення:**

- прогнозована (внаслідок сезонного коливання ділової активності, зміни пріоритетів діяльності);
- непередбачена (внаслідок технологічних аварій, введення міжнародних обмежень на використання певних матеріалів).

Завдяки тому, що виробнича підсистема об'єктивно є сферою здійснення основних витрат більшості підприємств і посідає проміжне місце між його «входами» та «виходами», локальна криза її діяльності може бути наслідком фінансової кризи, кризи постачання тощо. Проте виникнення виробничо-технологічної кризи є найважливішим фактором формування системної кризи на підприємстві, оскільки вона означає неможливість за



прийняттого рівня витрат виготовляти продукцію, що сприймається ринком.

Саме у виробничій підсистемі закладені підвалини успішного функціонування підприємства на ринку, адже тут здебільшого формуються показники результативності та ефективності його діяльності. Окрім того, висока вартість придбання основних засобів, що використовуються у виробничому процесі, суттєві витрати та складність проведення науково-дослідницьких, конструкторських робіт, технологічної підготовки впровадження виробництва нового продукту тощо вимагає залучення значних фінансових коштів, обсяг яких зазвичай набагато перевищує потреби інших підрозділів підприємства.

Під **виробничо-технологічною реструктуризацією** підприємства розуміють зміни основних характеристик його виробничо-технологічної підсистеми (типу виробництва, системи технологій та складу обладнання, що використовуються для виготовлення певного продукту), які здійснюються з метою пристосування підприємства до впливу чинників зовнішнього. Основною причиною виробничо-технологічної кризи є вичерпання наявного виробничого потенціалу підприємства.

**Мета виробничо-технологічної реструктуризації** в залежності від глибини кризи та обраної стратегії її подолання може бути сформульована наступним чином:

- збереження (відтворення) виробничого потенціалу;
- підвищення результативності та ефективності функціонування виробничої підсистеми підприємства;
- поліпшення керованості підприємством в умовах загрози або розвитку кризових явищ.

**Виробничо-технологічна реструктуризація** полягає в перетворенні наступних елементів виробничої

підсистеми: виробничої структури підприємства, методів та форм організації виробництва, технічної бази, технологічних процесів. Ці перетворення мають носити комплексний характер, тобто стосуватись як основного виробництва, так і його інфраструктури (допоміжних та обслуговуючих підрозділів). Недотримання цієї вимоги здатне не лише нівелювати позитивний результат, але й потягти за собою погіршення стану підприємства загалом.

В процесі реструктуризації одночасно мають проводитись заходи із впровадження енергозберігаючих, аварійнобезпечних, ресурсозберігаючих, інформаційних технологій тощо.

**Основні ринкові стратегії виходу підприємства з локальної виробничої кризи** за умов ефективного розвитку виробничо-технологічного потенціалу такі:

1) удосконалення (модернізація) традиційних для підприємства товарів чи послуг (адаптація їх до вимог споживчого попиту);

2) розширення меж ринку шляхом захоплення нових його сегментів;

3) перепрофілювання виробничої підсистеми підприємства на випуск нового продукту, технологія виготовлення якого споріднена з існуючою;

4) диверсифікація виробництва (освоєння виробництва нового продукту поряд із традиційними видами товарів та послуг).

Вибір тієї чи іншої ринкової стратегії ґрунтується на врахуванні ситуаційних факторів, що впливають на переважну більшість підприємств:

- поточні та перспективні запити ринку щодо традиційного та/або нового продукту;

- особливості обладнання та технології, що використовуються підприємством у виробничих процесах;

- ресурсні, передусім фінансові, можливості підприємства.

Ускладнений доступ підприємства до ресурсних ринків (грошових коштів, обладнання, технологій, сировини) істотно обмежує можливості його виробничої реструктуризації та здебільшого впливає на вибір типу ринкових стратегій, пов'язаних із діяльністю на існуючих ринках та підтриманням (модернізацією) традиційного асортименту продукції та послуг.

Широкий доступ до ресурсів дає змогу підприємству активно укорінюватись у нових сегментах ринку шляхом розробки для них нових продуктів, ефективно використовуючи ринковий потенціал більш прибуткових галузей та видів діяльності.

### **Задача 1.**

В таблиці 9 представлені вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання.

Таблиця 9.

Вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання

Показники	Обладнання	
	старе	нове
Витрати на придбання, тис. грн.	10000+П	12000+П
Остаточна вартість, тис. грн.	8000+П	-
Строк роботи після прийняття рішення про придбання, роки	4+П	4+П
Вартість старого обладнання при його реалізації в момент прийняття рішення про придбання нового обладнання, тис. грн.	3000+П	-
Щорічні зміни витрати на експлуатацію обладнання, тис. грн.	20000+П	15500+П
Річний обсяг продажу продукції, що виробляється, тис. грн.	50000+П	50000+П

**Завдання.** Розрахуйте прибуток за чотири роки у випадку продовження експлуатації старого або придбання нового обладнання. Розрахунки представте в таблиці 10. За результатами розрахунків зробіть висновки щодо наявності або відсутності виробничо-технологічної кризи на підприємстві.

Таблиця 10.

Розрахунок прибутку за чотири роки у випадку продовження експлуатації старого або придбання нового обладнання

Показники	Обладнання	
	старе	нове
Обсяг продажу, тис. грн.		
Змінні витрати, тис. грн.		
Амортизація обладнання, тис. грн.		
Втрати, пов'язані зі списанням старого обладнання, в момент придбання нового обладнання, тис. грн.		
Вартість старого обладнання, за якою його можна реалізувати в момент прийняття рішення про придбання нового обладнання, тис. грн.		
Прибуток, тис. грн.		

**Примітка:** П – дві останні цифри номера запискової книжки.

## ПРАКТИЧНА РОБОТА № 6 КРИЗА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Мета роботи: ознайомитись із сутністю кризи управління персоналом в організації. Симптомами, причинами та механізми формування кризи управління персоналом. Методами запобігання, ідентифікації та подолання кризи управління персоналом.*

## **Теоретичні відомості та методика розрахунку**

**Криза управління персоналом** – це вид локальної кризи, що формується як у самій підсистемі управління персоналом, так і в решті підсистем організації, проявляється в зміні норм, прийнятих для: формування та реалізації управлінських рішень, вибору моделі побудови та функціонуванні організаційної структури управління (ОСУ), принципів організаційної поведінки тощо, – що створює передумови для розвитку системної та стратегічної криз підприємства.

Криза персоналу, яка проявляється в збільшенні кількості конфліктів, плинності кадрів, зниженні продуктивності праці, як правило, є результатом неефективного (неспропожного) управління.

Криза персоналу у будь-якій підсистемі може бути основою кризових явищ у системі управління персоналом, й навпаки: неефективна діяльність з управління персоналом сприятиме розвитку кризи як у колективі в цілому, так і в окремих підсистемах підприємства.

**Основними симптомами кризи персоналу** на підприємстві можуть бути:

- збільшення кількості конфліктів;
- високий рівень плинності кадрів;
- погіршення соціально-психологічного клімату;
- зниження продуктивності праці;
- збільшення кількості неявок на роботу;
- ігнорування вказівок керівництва;
- погіршення організаційної культури;
- погіршення дисципліни тощо.

**Причинами кризи управління персоналом можуть бути:**

- неефективна система управління персоналом;
- відсутність або неефективність мотивації;

- недостатній рівень навчання, що може спричинити невідповідність професійно-кваліфікаційного складу необхідному;

- конфлікти (або неефективний стиль розв'язання конфліктів), призводить до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;

- застарілість організаційних структур, тобто спрямованість їх на діяльність, що втратила свою актуальність;

- недостатній рівень забезпечення ресурсами та соціальними умовами праці;

- незадовільне забезпечення людей інформацією;

- відсутність або неправильна оцінка результатів діяльності.

Для своєчасного виявлення кризи персоналу та кризи управління персоналом на підприємстві необхідно проводити аналітичну оцінку кадрового потенціалу підприємства.

Під **кадровим потенціалом** розуміють здатність працівників підприємства якісно та вчасно вирішувати проблеми, які виникають на шляху досягнення цілей підприємства.

Визначення рівня кадрового потенціалу передбачає проведення кадрового аудиту. **Кадровий аудит** – перевірка відповідності персоналу підприємства цілям, цінностям підприємства та вимогам до нього з боку зовнішнього середовища.

**Процес мобілізації кадрового потенціалу** на реалізацію комплексу заходів щодо подолання кризових явищ передбачає:

1) **фазу агітації**, тобто створення у персоналу відчуття «стратегічного дискомфорту», пов'язаного з усвідомленням того, що доля кожного робітника залежить від виживання підприємства; формування іміджу

надійного та впливового лідера; встановлення ефективних комунікацій між антикризовим управляючим та колективом підприємства;

2) **фазу професійного зростання:** створення умов для підвищення кваліфікації персоналу; підтримання процесів навчання; забезпечення високого рівня мотивації; формулювання нових місії та бачення; емоційна підтримка робітників підприємства;

3) **фаза інтеграції** передбачає створення нових рольових моделей, їх творчий розвиток та вдосконалення; вибір та реалізація проектів, в яких втілюються перспективні ідеї, що дозволяють об'єднати зусилля всіх робітників.

Для реалізації функції антикризового управління **антикризовий менеджер** має володіти такими вміннями: - вести оперативні наради, ділові переговори;

- координувати діяльність: розподіляти функції, задачі, функції на високому рівні;

- активізувати роботу співробітників: стимулювати, мотивувати та надихати;

- ефективно організовувати особисту роботу;

- виконувати професійні функції на високому рівні;

- володіти основами психології та конфліктології;

- слухати співрозмовника, розуміти його інтереси, контролювати власні емоції;

- відмінно володіти письмовою та усною мовами.

Це передбачає наявність таких особистих якостей як цілеспрямованість, оперативність прийняття рішення, компетентність, відповідальність, вимогливість, комунікабельність, енергійність, інформованість, передбачливість, демократичність, коректність, витриманість, уважність, порядність, людяність, справедливість, доброзичливість тощо.

Згідно теорії А. Маслоу, «людські потреби розташовуються у вигляді ієрархії. Іншими словами, появи однієї потреби звичайно передують задоволення іншої, більш нагальної. Людина – це тварина, що постійно відчуває ті чи інші бажання». Маслоу визначає п'ять наборів цілей, які він називає базовими потребами. До них він відносить: фізіологічні потреби, потреба в безпеці, потреба в любові, потреба в задоволенні почуття власної гідності і, нарешті, потреба в самоактуалізації (потреба особистого вдосконалення). Ієрархічна природа цих потреб або цілей означає, що «домінантна мета монополізує свідомість і певним чином стимулює і організує різні здатності організму, потрібні для її досягнення. Менш насущні потреби мінімізуються або навіть забуваються і заперечуються» (Maslow A., 1970).

В той же час, Маслоу допускав, що можуть бути винятки з цього ієрархічного розташування мотивів. Він визнавав, що певні творчі люди поють розвивати і виражати свій таланти, не дивлячись на серйозні труднощі і соціальні проблеми.

Також є люди, чий цінності і ідеали настільки сильні, що вони готові скоріше переносити голод і спрагу або навіть померти, ніж відмовитися від них.

Нарешті, А. Маслоу припускав, що деякі особистості можуть створювати власну ієрархію потреб завдяки особливостям своєї біографії. Наприклад, люди можуть віддавати більший пріоритет потребам поваги, а не потребам любові і приналежності. Таких людей більше цікавить престиж і просування по службі, а не інтимні стосунки або сім'я. В цілому, однак, чим нижче розташована потреба в ієрархії, тип вона сильніша і має більший пріоритет.

Ключовим моментом в концепції ієрархії потреб А. Маслоу є те, що потреби ніколи не бувають задоволені



за принципом «все або нічого». Потреби частково збігаються, і людина одночасно може бути мотивована на двох і більше рівнях. Вчений зробив припущення, що середня людина задовольняє свої потреби приблизно в наступній ступені: на 85% – фізіологічні, на 70% – безпеки і захисту, на 50% – в любові і приналежності, на 40% – самоповаги і на 10% – самоактуалізації (Maslow A., 1970). До того ж потреби, що з'являються в ієрархії, виникають поступово. Люди не просто задовольняють одну потребу за одною, але одночасно частково задовольняють і частково не задовольняють їх. Слід також зазначити, що неважливо, наскільки високо просунулася людина в ієрархії потреб: якщо потреби більш низького рівня перестануть задовольнятися, людина повернеться на даний рівень і залишиться там, поки ці потреби не будуть у достатній мірі задоволені.

На рис.1. схематично представлена дана концепція ієрархії потреб у мотивації. Вчений припускав, що крім п'яти зазначених основних, можуть існувати і естетичні потреби, а також – потреба у владі.



Рис. 1. Піраміда потреб А. Маслоу

На думку А. Маслоу, всі потреби людини вроджені чи інстинктивні, і організовані вони входять в ієрархічну систему пріоритету або домінування.

### **Ситуаційна задача 1.**

Іващенко Сергій, 23 роки, закінчив минулого року вищий навчальний заклад і отримав диплом магістра з менеджменту. Працює завідувачем групи в сервісному відділі фірми «Зорро», яка реалізує товари ринку побутової техніки. Сергію безпосередньо підпорядковано 4 жінки та 17 чоловіків, які мають стаж роботи понад 10 років. Двоє із співробітників групи закінчили технікум, решта – або училище, або курси відповідно до займаних посад. Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Сергій знає добре, оскільки ще навчаючись в університеті працював менеджером сервісного відділу у фірмі «Ельдорадо».

Основна проблема – відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне розпорядження Сергія довго обговорюється, коментується з посмішкою і дуже рідко виконується. Така ситуація призвела до того, що Сергій останнім часом почав відчувати страх спілкування зі співробітниками. Він обмірковує кожний свій вчинок і рішення.

#### **Завдання до задачі**

1. Які мотиви дій співробітників групи?
2. В чому полягають основні проблеми Сергія?
3. Згідно з основними мотиваційними теоріями розробити мотиваційний план дій для керівника групи.

**Аналітична задача 1.** Ви – голова Ради директорів банку. Ваше завдання – сформулювати мотиваційну політику установи. Визначте, які з потреб співробітників необхідно задовольнити. Проранжуйте першочерговість завдань. Визначте шляхи і засоби, якими задовольнятимуться

потреби співробітників (результати відобразить у таблиці). Класифікуйте потреби співробітників, використовуючи рівні ієрархії за А. Маслоу.

Результати аналізу оформити у вигляді таблиці 11.

Таблиця 11.

**Шляхи і засоби задоволення потреб співробітників**

№ з/п	Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1	Фізіологічні	Обґрунтована система оцінки роботи	Матеріальна	Першочергове
2	Безпеки	Здоров'я, майна, майбутнього	Моральна	Першочергове
3	Соціальні	Дружба, сім'я, інтимність	Моральна	Другорядне
4	Поваги	Самоповага, впевненість, досягнення, статус, визнання	Моральна	Другорядне
5	Самовираження	Заохочення і розвиток творчих здібностей співробітників, вирішування проблем	Моральна	Другорядне

**ПРАКТИЧНА РОБОТА № 7  
ОРГАНІЗАЦІЙНА КРИЗА**

*Мета роботи: ознайомитись з симптомами, причинами та механізмами формування організаційної кризи підприємства. Сутністю, основними принципами та технологіями впровадження організаційно-управлінської реструктуризації.*

**Теоретичні відомості та методика розрахунку**

**Організаційна криза** – тип кризи, за умов якої наявні організаційні важелі впливу (організаційний механізм та структура, процеси, інструменти управління

тощо) перестають сприяти досягненню поставлених цілей, тобто не спрацьовують, унаслідок виникнення суперечностей усередині і поза межами підприємства. Ці суперечності мають хронічний характер та зумовлені невідповідністю організаційних параметрів підприємства, умовам його функціонування.

Організаційна криза виступає як спосіб розв'язання суперечностей на підприємстві, причому стиль розв'язання протиріч залежить від ступені підготовленості керівників та персоналу до свідомого використання законів розвитку підприємства.

Організаційна криза – результат навмисного чи випадкового порушення законів розвитку організації. **Закони розвитку організації** – закони, що відбивають внутрішньо необхідні, сталі та істотні зв'язки між елементами організації та притаманними їй суперечностями, що є рушійними силами її (організації) розвитку або занепаду.

**До основних законів організації I рівня відносять:**

- **закон синергії** (кожна свідомо створена матеріальна система може мати результат більший за сукупність результатів окремо існуючих елементів до входження їх у систему);

- **закон самозбереження** організації (кожна матеріальна система спрямована на збереження себе, тобто на виживання у середовищі, із використанням усіх наявних та доступних ресурсів – власного потенціалу);

- **закон розвитку організації** (кожна матеріальна система намагається досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні усіх етапів життєвого циклу; розрізняють позитивний та негативний розвиток, або деградацію);

- **закон єдності** (кожна матеріальна система намагається настроїтися на найбільш економний режим

функціонування у результаті постійної зміни своєї структури та функцій).

Найбільш суттєвими кризоутворювальними ситуаціями є ті, в умовах яких порушуються закони синергії та розвитку.

**До законів організації II рівня відносять:**

- **закон інформованості** – впорядкованості (чим більший обсяг корисної інформації має організація про зовнішнє та внутрішнє середовище, тим більшою є ймовірність її стабільного функціонування);

- **закон відповідності керівної та керованої систем управління** (основні параметри керівної та керованої систем управління мають відповідати один одному для успішного розвитку організації);

- **закон композицій та пропорційності** (гармонії) кожна матеріальна система намагається зберегти у своїй структурі усі необхідні елементи (відповідну їх композицію), які знаходяться у заданому співвідношенні та заданій підпорядкованості (пропорції);

- **закон економії часу** (свідомо сформована організація потребує та створює можливості економії часу на виконання виробничих та управлінських операцій).

На кожному з етапів розвитку підприємства один з законів може домінувати, решта має бути підпорядкована йому. Порушення, нехтування цими законами або несвідоме їх використання призводять до розладів в діяльності підприємства та формує кризові явища різного типу.

Головними складовими управлінського потенціалу системи є організаційна структура управління, організаційний клімат та кадровий потенціал. Відповідність цих складових – запорука нормального функціонування підприємства, тоді як розбалансованість,

різноспрямованість викликають опір системи та кризові явища саме в організаційній системі.

**Причинами виникнення організаційної кризи можуть бути:** - невідповідність організаційних параметрів підприємства організаційно-правовій формі організації бізнесу;

- невідповідність розвитку окремих підсистем одна одній та змінам в оточенні; а також пов'язані з цим поточні організаційні конфлікти;

- несистемний характер розвитку підприємства;

- застарілі форми, методи та стиль управління підприємством;

- невідповідність чисельності та кваліфікації робітників наявній організаційній структурі;

- помилки у визначенні пріоритетів, цілей та стратегій розвитку підприємства (стратегічні організаційні конфлікти);

- необгрунтоване делегування повноважень;

- дисбаланс прав, обов'язків та відповідальності в окремих ланках системи управління та посадових осіб;

- відсутність планів в організації, програм розвитку підприємства;

- відсутність регламентів у роботі, недосконалість внутрішніх нормативних документів;

- неготовність до переходу на нові управлінські технології;

- недостатня мотивація персоналу;

- брак якісної інформації для прийняття управлінських рішень тощо.

Розробка або вдосконалення організаційних елементів системи управління передбачає проведення **організаційного аналізу та аудиту.**

**Організаційний аудит (ОА)** – являє собою процес збору аналізу та оцінки інформації про організаційні

елементи у діяльності підприємства і на цій основі формування пропозицій щодо розробки або заміни стандартів, норм та правил для відповідних елементів організаційного механізму та структури управління в цілому.

### **Мета організаційного аудиту:**

1. Виявлення вузьких місць організації управління, у структурі та процесах, неузгодженості окремих параметрів, надання необхідної інформації про стан та ефективність діяльності системи управління для розробки нової системи.

2. Визначення пріоритетів розвитку підприємства та критеріїв оцінки ефективності його системи управління. Прийняття рішення щодо перепроєктування системи. Розробка технічного завдання.

3. Визначення стратегії розвитку системи управління, типу структури, складу ланок та рівнів, зв'язків та механізмів функціонування, кількісних та якісних критеріїв оцінки результативності в ОСУ(організаційна структура управління), що проєктується. Складання ескізного проєкту ОСУ.

4. Кількісний та якісний опис ОСУ, що проєктується, її переваг і недоліків. Перепроєктування процесів управління та їх оцінка щодо ефективності функціонування.

5. Оцінка факторів, що впливають на ефективність роботи системи управління загалом та спроектованої ОСУ. Розробка організаційних альтернатив.

6. Узагальнення отриманих даних і визначення досягнутого в процесі проєктування рівня ефективності управління. Вибір варіанту системи управління.

7. Діагноз організаційних дефектів у технології управління, необхідності прийняття інших організаційних рішень.

8. Розробка пропозицій щодо усунення організаційних дефектів. Внесення коректив.

9. Оформлення остаточних висновків, їхня конкретизація для використання на наступних стадіях перебудови системи управління та ОСУ. Оцінка відповідності системи управління та ОСУ загальній стратегії розвитку.

10. Розробка організаційного проекту.

11. Впровадження організаційних змін.

Організаційний аудит – невід’ємна частина антикризових заходів, що потребує спеціальних знань і навичок, певної кваліфікації персоналу. ОА дає найбільший ефект, коли він здійснюється постійно.

### ***Використання функціонально-вартісного аналізу (ФВА) при дослідженні організаційної кризи***

ФВА, спрямований на дослідження систем управління підприємством, має на меті уточнення функцій окремих ланок та підсистем управління з орієнтацією на кінцевий результат, (тобто на забезпечення ефективного, без руйнівних наслідків кризових явищ, функціонування об’єкта аналізу – підприємства певного типу) для оптимізації співвідношення кінцевих цілей розвитку та витрат на їх досягнення.

Сутність, цільова орієнтація та принципи ФВА визначають такі види робіт для його здійснення:

- визначення структури цілей (побудова «дерева цілей») на базі системного підходу до розгляду проблеми – організаційного аналізу системи управління підприємством;

- усебічне опрацювання технічного завдання на об’єкт, що аналізується;

- збір та вивчення інформації про об’єкти-аналоги, а також про принципово нові методи та форми управління, побудову ОСУ тощо, які можуть бути використані при



розробці заходів щодо вдосконалення систем управління підприємством;

- визначення функцій, що їх виконує об'єкт аналізу та його ланки; прийняття рішень щодо включення до переліку стратегічно важливих у майбутньому функцій;

- визначення груп функцій (за рівнями ОСУ, ланками, підсистемами тощо) з максимальним зосередженням витрат;

- поділ функцій, що їх виконує об'єкт аналізу на основні, допоміжні та зайві;

- визначення варіантів виконання функцій об'єктом аналізу з урахуванням вилучення зайвих, удосконалення змісту та взаємодії між основними та допоміжними функціями;

- опрацювання оптимального (у визначених критеріях) варіанта виконання об'єктом функцій з метою зниження матеріальних та трудових витрат;

- розробка заходів щодо впровадження проекту в практику роботи об'єкта аналізу.

У загальному вигляді проведення ФВА СУ можна звести до пошуку відповідей на такі запитання:

1. Що в поточний момент являють собою функції, які слід здійснити об'єкту або в об'єкті аналізу (системі управління в цілому, підрозділу, ланці тощо) для досягнення поставлених перед ним цілей з мінімальними витратами?

2. Які функції справді виконує об'єкт аналізу?

3. Які фактичні витрати на виконання функцій?

4. Які максимально припустимі витрати на виконання цих функцій?

5. Які існують інші способи виконання функцій об'єктом для досягнення встановлених цілей?

6. Як зміна функцій вплине на зміст та терміни досягнення цілей?

7. Які в цьому разі мають бути витрати на виконання функцій?

**Організаційно-управлінська реструктуризація підприємства (ОУРП)** – це процес приведення структури підприємства і системи управління ним у відповідність із зовнішніми та внутрішніми умовами функціонування, що змінилися, з метою сприяння ефективному досягненню обраних цілей та здійснення стратегій.

ОУРП знаходить вираз у створенні вертикальних, горизонтальних інтеграційних зв'язків, їх ліквідації всередині та поза межами підприємства, змінах в організаційних структурах управління (або навіть їх заміні), створенні нових підрозділів, підсистем, ланок або ліквідації наявних тощо.

**Трансформація** – процес організаційно-економічних перетворень підприємств, за яких змінюється склад юридичних осіб, що беруть участь у перетвореннях, здійснюється реструктуризація.

**Реорганізація** – організаційні перетворення, перебудова організаційної структури та системи управління підприємством загалом, спрямовані на збереження основних засобів, виробничого потенціалу підприємства.

**Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП)** – метод переоцінки стану підприємства, перебудови його діяльності з метою підвищення рівня керованості та оперативності у роботі, різкого зниження витрат на виробництво та управління, поліпшення якості продукції тощо. Реінжиніринг означає радикальну перебудову як структури підприємства, так і його процесів (навіть окремих процедур). Одночасно здійснюється перепроєктування виробничих та управлінських процесів з метою досягнення їх цілковитої відповідності на основі сучасних інфорпаційних технологій.

### Задача 1.

Виконати діагностику організаційної структури підприємства за даними таблиці 12.

Вибрати тип організаційної структури підприємства за допомогою матриці за таких умов: мінімальний розмір прибутку – 2 млн. грн., дуже добре – 6 балів, добре – 4 бали, задовільно – 2 бали, достатньо – 0 балів.

Таблиця 12.

Початкові дані для діагностики організаційної структури підприємства

Тип організаційної структури	Валовий дохід, тис. грн.	Виробничі витрати, тис. грн.	Можливість збільшення виробничої прогнати	Ефективність використання ресурсів	Можливість кар'єрного росту	Придатність структури
Коефіцієнт			1,4	1,2	1,3	1,1
Існуюча	5290	3930	зад.	дост.	дост.	зад.
Функціональна	8360	5620	зад.	доб.	доб.	дост.
Лінійна	8830	6940	дост.	доб.	зад.	зад.
Регіональна	6250	4810	доб.	зад.	зад.	дост.
Татриина	6670	4500	дост.	доб.	доб.	доб.
Дивізіонна	8800	5720	зад.	зад.	доб.	дост.
Виробнича	6610	4670	дост.	доб.	зад.	дост.

**Примітка:** для свого варіанту до кожного значення вихідних даних таблиці потрібно додати П (тис.грн.) – дві останні цифри номера залікової книжки.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : ЦУЛ, 2013. 504 с.
2. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Львів : НЛТУ України, 2013. 108 с.
3. Крупка М. І., Рубаха М. В., Барилюк І. В. Стратегії фінансування розвитку бізнес-структур в Україні : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 310 с.
4. Кульчий О. І. Антикризове управління : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. — К.: КНТЕУ, 2001. — 580 с.
6. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 2-ге видання, стереотипне. Львів : Магнолія 2006, 2019. 283 с.
7. Птахіна О. М. Антикризове управління : навч.-метод. посіб. для самостійної роботи. Старобільськ : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2017. 164 с.
8. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризоровий менеджмент : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
9. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С., Грабовська І. В. Антикризове управління : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : ЦУЛ, 2012. 448 с.

**НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ**

**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методичні вказівки для проведення практичних  
занять для здобувачів другого (магістерського)  
рівня вищої освіти**

спеціальності *073 Менеджмент*  
*денної та заочної* форми навчання.

**Упорядники:**  
Гіржева О.М.,  
Ольшанський О.В.

**Харків**  
**ДБТУ, 2023.**