

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчально-  
консультаційний центр заочної освіти  
Кафедра публічного управління та  
менеджменту природоохоронної  
діяльності

**Бакалаврська кваліфікаційна робота**

на тему: Кризовий менеджмент в стратегії розвитку підприємства

Виконав студент 5 р. н. групи У- 51  
напряму 6.030601 «Менеджмент»,  
Наджафов Аладдін Гаміддін огли

Керівник к.е.н., ст. викл. \_\_\_\_\_  
Козловцева Валентина Анатоліївна

Консультант \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Рецензент к.ю.н., доц. \_\_\_\_\_  
Швидченко Ірина Георгіївна

Одеса 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ**  
**ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет Навчально-консультаційний центр заочної освіти**  
**Кафедра Публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності**  
**Рівень вищої освіти бакалавр**  
**Напрямок 6.030601 «Менеджмент»**

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Павленко О.П.

“06” квітня \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Наджафову Аладдіну Гаміддіну огли

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Кризовий менеджмент в стратегії розвитку підприємства керівник роботи Козловцева Валентина Анатоліївна.  
к.е.н., ст. викл., КПУ та МПД,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “\_03” квітня 2020 року № 36-С

2. Строк подання студентом роботи 2 червня 2020 року

3. Вихідні дані до роботи наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок зовнішньоекономічної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ "Філія", фінансова; звіти про виробництво продукції на зовнішні ринки за 2016-2017 рр.; статут.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

а) теоретична частина: сутність стратегічного розвитку підприємства та види стратегій;

- розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- стратегічне планування як важливий елемент системи;

- стратегічного менеджменту підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

організаційно-економічна характеристика підприємства;

- дослідження фінансово-економічного середовища ТОВ "Філія";

- аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Філія"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Рисунки, графіки та схеми.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 06 квітня 2020 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	06.04-14.04.20	74	добре
2.	1 «Криза-менеджмент у системі управління підприємством» .	15.04-25.04.20	74	добре
3.	2 «Характеристика об'єкта дослідження»	25.04-12.05.20	74	добре
4.	Рубіжна атестація	11.05-16.05.20	74	добре
5.	3 «Розробка заходів системи криза-менеджменту для ТОВ "ФІЛІЯ"»	13.05-24.05.20	74	добре
6.	Оформлення роботи	25.05-31.05.20	74	добре
7.	Здача роботи на кафедрі	02.06.20		
8.	Перевірка на плагіат	07.06.20		
	<b>Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)</b>		<b>74</b>	<b>добре</b>

Студент \_\_\_\_\_

**Налжафов А. Г.ogli**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Козловцева В.А.**  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 КРИЗА-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1 Кризовий менеджмент як технологія ведення конкурентної боротьби .....	7
1.2 Кризовий менеджмент як засіб збільшення прибутку і розвитку фірми ..	13
1.3 Технологія кризис-менеджменту як засіб реалізації ринкової стратегії...	22
1.4 Інструментарій кризис-менеджменту .....	27
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ .....	37
2.1 Організаційна характеристика підприємства .....	37
2.2 Економічний аналіз роботи підприємства .....	43
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ СИСТЕМИ КРИЗА-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ТОВ "ФІЛІЯ" .....	56
3.1 Організація роботи щодо фінансового оздоровлення підприємства. Впровадження системи контролінгу .....	56
3.2 Продаж нерухомого майна .....	62
3.3 Удосконалення маркетингової діяльності .....	64
ВИСНОВОК .....	69
СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	73

## ВИСНОВОК

Таким чином, в даній роботі були розглянуті як теоретичні аспекти кризового менеджменту, так і розглянуто конкретне підприємство -ТОВ "Філія", проаналізована його діяльність і розроблені заходи системи кризового менеджменту.

Єдиного визначення поняття «криза» не існує. Перш за все, криза – це різке, крутий перелом. Криза – нормальне явище в житті держави, суспільства, фірми, сім'ї і т.п. З практичної, бізнес-орієнтованої точки зору, – це будь-яка нестандартна ситуація, в якій виникає ризик.

Основні ознаки кризи: наявність відповідних відхилень від нормальної ситуації; наявність загрози пріоритетним цілям і цінностям; гострий дефіцит часу для реагування на загрозу.

Криза – нестабільна, що змінюється, динамічна ситуація. Будь-яка криза складається з чотирьох різних і зовсім певних фаз (по Фінку): попередньої, фази гострої кризи, фази хронічної кризи і фази розв'язання кризи. Таким чином, криза розвивається поетапно і може мати циклічний характер.

В економічному сенсі, з точки зору господарської діяльності підприємства, криза найчастіше означає дефіцит грошових коштів для підтримки поточної господарської (виробництва) і фінансової (кредитори) потреб в обігових коштах. Цьому визначенню відповідає наступна нерівність, що представляє економічну формулу кризи: Грошові кошти «Поточна господарська потреба в оборотних коштах та поточна фінансова потреба в оборотних коштах».

У сучасній практиці проведення аналізу стану проблемного підприємства найбільш часто використовується система формалізованих критеріїв. Дана методика пропонує аналіз стану підприємства по набору

показників, які порівнюються з нормами або розглянутих в динаміці, після чого слід точна ідентифікація стадії кризового процесу.

Поняття кризовий менеджмент (СМ) в Україні часто трактують по-різному. СМ – це не тільки PR в екстремальних ситуаціях і висновок фірм з банкрутств. У загальному сенсі Crisis Management – це технологія ведення конкурентної боротьби в ринковій економіці. Відповідно, кризисників – фахівці з ведення конкурентної боротьби, з витіснення конкурентів з ринків і захисту власних ринків від конкурентів.

З точки зору замовників кризовий менеджмент можна визначити як різновид венчурних (ризикових) капіталовкладень. У західній ринковій економіці виділяють три основні категорії замовників: корпоративні клієнти, біржові інвестори і «спонсори» політиків.

Інструменти кризового менеджменту – це методи агентурної розвідки та специфічні «кризові» технології, що дозволяють безпосередньо використовувати отриману розвідувальними методами інформацію для отримання прибутку і вирішення економічних завдань.

Кризові технології – комплекс технологій, що застосовуються для вирішення завдань конкурентної боротьби в широкому сенсі, включаючи «політичні».

За допомогою СМ-технологій можна вирішити практично будь-яку соціально-економічну, політичну, фінансову, організаційну та інші завдання, якщо є три ресурси і два граничних умови: ресурси – достатній час на вирішення завдання, достатній обсяг повноважень кризисників за вибором методів вирішення завдання, достатні фінанси для вирішення завдання; граничні умови – жоден з ресурсів не повинен дорівнювати нулю; недолік одного ресурсу заповнюється збільшенням двох інших, недолік двох ресурсів заповнюється збільшенням залишився.

Існує лише два джерела збільшення прибутку фірми на насиченому ринку. Перший – збільшення продажів за рахунок збільшення обсягу самого

ринку, тобто платоспроможного попиту. Другий – збільшення продажів за рахунок «перетягування» всіх або частини клієнтів інших фірм.

Виділяють три типи поведінки будь-якої фірми на ринку. Це згортання діяльності, екстенсивний розвиток і агресивна поведінка. Основні способи збільшення прибутків при агресивній поведінці фірми – це створення абсолютно нового товару, out-of-technology і кризові операції, причому тільки останні забезпечують стабільне, яке залежить від випадковостей ведення конкурентної боротьби. При екстенсивному поведінці для захисту своїх інтересів фірма використовує як чисто оборонну тактику, так і наступальну.

Відповідно трьом типам ситуації (не кризовій, передкризова, посткризова), існують і три розділи кризис-менеджменту, що позначаються англійськими абрєвіатурами CP, CC, CR, а також CA.

(A) CP – (Anti) Crisis Planning, (анти) кризовий планування.

(A) CC – (Anti) Crisis Controlling, (анти) кризовий контролювання.

(A) CA – (Anti) Crisis Action, (анти) кризовий дію.

(A) CR – (Anti) Crisis Reaction, (анти) кризове реагування.

«Три кити», на яких стоїть кризовий менеджмент – це реінжиніринг (вдосконалення внутрішньої оргструктури), створення думки на цільовій аудиторії і лобіювання. Основний інструмент в кризовий менеджменту – дія механізму «думка + вплив (лобіювання)». Відповідно до цього, технологічний процес в кризовий менеджмент складається з наступних частин: збір інформації, робота всередині замовника (реінжиніринг), створення думок на цільових аудиторіях, забезпечення прийняття потрібних рішень (лобіювання).

Практична робота над замовленням включає в себе ціле покладання (постановка цілей), збір і аналіз інформації, прогнозування (за допомогою «сітки подій»), планування і власне реалізація програми. Таким чином, кризовий менеджмент є однією з найсучасніших технологій ведення

конкурентної боротьби. Її висока ефективність обумовлена комплексним підходом, а також використанням поряд з ексклюзивними технологіями найпередовіших досягнень таких наук, як менеджмент, піар, маркетинг і т.п. Автор даної роботи вважає, що кризовий менеджмент є дуже актуальним і перспективним напрямком для українських господарюючих суб'єктів в особливості. Тим більше що багато західних компаній вже дуже добре знайомі з подібними технологіями і широко їх використовують. Тому українські підприємці повинні бути готові до рівної конкурентній боротьбі не тільки з вітчизняними, а й із зарубіжними фірмами. Українська економіка, в зв'язку з її лібералізацією і підвищенням ступеня відкритості, в найближчий період має не тільки відстояти свої внутрішні, а й поступово виходити на міжнародні ринки товарів і послуг. Дотримуючись об'єктивним світовим тенденціям економічної інтернаціоналізації і глобалізації, наша країна повинна інтегруватися у світове економічне співтовариство, зайнявши в ньому гідне місце. А для цього просто необхідно підвищення загального рівня організації управління економічними агентами та їх результативності в жорсткій конкурентній боротьбі, практичне втілення чого можливо завдяки технологіям кризис-менеджменту.



## СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова М.М., Маслова С.О. Гроші. Фінанси. Кредит: Навч. методичний посібник. 2-ге вид., доп. і переробл. К.: ЦУЛ, 2002. 336с.
2. Алексєєв Н.В. Управління підприємством в кризовій ситуації: підручник/Н.В. Алексєєв. М.: ВД «ФОРУМ», 2011. 538 с.
3. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление. К.: Эльга; Ника-Центр, 2006. 672 с.
4. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. К.: Ника Центр, 2005. 600 с.
5. Богацька Н., Сидорук Н. Методологічні засади антикризового управління підприємством. Вінницький торговельно-економічний інститут. Економічні науки. Економіка підприємства. URL: [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2008/Economics/24221.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2008/Economics/24221.doc.htm)
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2008.
7. Вишневська О.В. Спрямованість стратегічного розвитку підприємства: моделі, контроль та управляючі впливи. Менеджмент в Україні та за кордоном. 2004. №5. 58-65 с.
8. Градов А.П., Кузин Б.И., Федотов А.В. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы. СПб.: Специальная литература, 1996. 510 с.
9. Дидяк Я.Б. Оцінка ймовірності банкрутства. URL:[http://www.rusnauka.com/17\\_APSN\\_2013/Economics/10\\_140867.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_APSN_2013/Economics/10_140867.doc.htm)
10. Долінський Л., Сашук Д. Оцінка надійності підприємств: теоретико-методологічний підхід. Фінанси України. 2008. № 1. 108-117 с.

11. Донченко Т.В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. Хмельницького національного університету. 2010. № 1. Т. 1. 23-27 с.
12. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Відлий П.І. Фінансова санкція і антикризове управління підприємством. К.: Кондор, 2007. 272 с.
13. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.
14. Курошеева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: учеб.пособие. СПб.: Речь, 2002. 372 с.
15. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій. К. 2006. 520 с.
16. Мартюшева Л.С., Коренева А.Б. Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. №28. 2009. 178-182 с.
17. Матвійчук А.В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. Вісник НАН України. 2010. № 9. 24-46 с.
18. Москаленко В.М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. Економічні науки. 2012. В. 22. 1-6 с.
19. Нейман Є. Діагностика кризи у компанії. Консультант бухгалтера. 2005. №1. 22-25 с.
20. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием. Проблемы теории и практики управления. 2000. № 4. 80-85 с.
21. Островська Г., Квасовський О. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Галицький економічний вісник. 2011. №2 (31). 99-111 с.

22. Павловська О.В., Притуляк Н.Ю. Фінансовий аналіз: Навч.-метод. посіб. для самост.вивч. дисц. Невмержицька. К.: КНЕУ, 2002. 388. 92 с.
23. Партин Г.О., Дідух О.В. Особливості впливу основних чинників на фінансову стійкість підприємства в умовах фінансово-економічної кризи. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. №20. 8. 275-279 с..
24. Fishman D. Valujet Flight 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended / D. Fishman // Communication Quarterly. 1999. № 47(4). 345-375 p.
25. Jacques T. Reshaping crisis management: the challenge for organizational design. Organizational Development Journal. 2010. № 28(1). 9-17 p.
26. Müller R. Corporate Crisis Management. Long Range Planning. 1985. № 18(5). № 38-48.
27. Pearson C., Clair J. Reframing Crisis Management. The Academy of Management Review. 1998. № 23(1). 59-76. p.