

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ

Поточний стан більшості суб'єктів підприємництва в Україні визнають експерти кризовим. Розвиток кризових явищ, з одного боку, та зацікавленість держави у максимальному збереженні підприємств з необхідним потенціалом виживання та стратегічно важливих для країни загалом або окремих регіонів, з іншого, призвели до виникнення та розповсюдження нових підходів антикризового управління бізнесом.

Антикризове управління розглядається як самостійний вид професійної діяльності, спрямованої на запобігання кризовим ситуаціям та їх подолання на підприємстві на основі раціонального використання наявних ресурсів та виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат за рахунок використання відповідних витрат, принципів та методів їх подолання. Об'єктом антикризового управління є кризові явища на підприємстві (виникнення, розвиток, усунення та запобігання) [1,3].

Впровадження антикризового управління потребує вирішення складних та багатогранних питань, як концепція циклічного економічного розвитку та методологія вивчення кризи мікроекономічних систем; теоретичні основи антикризового управління підприємством (сутність, принципи, порядок та інструменти управлінського впливу); методичні основи та практичні інструменти діагностики криз та загроз банкрутства, у тому числі методичне забезпечення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства, перспективної оцінки фінансових наслідків банкрутства, прогнозування здатності підприємства долати кризи; теоретичні та методологічні засади розробки антикризової програми підприємства; фінансово-економічні аспекти обґрунтування окремих антикризових заходів (використання внутрішніх резервів для відновлення платоспроможності, реструктуризація активів та пасивів підприємства, зовнішня та внутрішня реорганізація, продаж підприємства як цілісного майнового комплексу та ін.), методологічні засади оцінки ефективності тощо.

Основні напрямки антикризового управління [2,3]:

1. Фінансовий менеджмент:

Проведення ринкових реформ у країні, високий рівень нестабільності зовнішніх фінансових факторів та низка інших причин зумовили проведення досліджень у цій галузі у сфері управління бізнесом. Специфіка антикризового фінансового управління характеризується двома тезами:

- по-перше, це комплекс превентивних заходів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі: систематичний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), здійснення запобіжних заходів тощо.

- по-друге, це система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства із кризи, зокрема за рахунок оздоровлення чи реструктуризації підприємства [69].

Фінансова стабілізація на підприємствах України у період загострення кризових ситуацій має здійснюватися у такі етапи: ліквідація неплатоспроможності підприємства; відновлення фінансової стійкості підприємства; змінити фінансову стратегію із метою прискорення економічного зростання підприємства.

2. Маркетингова політика

Не менш важливим елементом антикризової програми компанії є маркетингова стратегія, яка передбачає поглиблений аналіз ринку, прогнозування його подальшого розвитку, визначення його становища на ринку цінової та асортиментної політики, оцінку

комерційного ризику, пов'язаного із зміною кон'юнктури ринку, навчання висококваліфікованих маркетологів. Програма маркетингу включає заходи, які мають стабілізувати ринковий стан для суб'єктів підприємництва та виходу з кризи неплатоспроможності, некерованості, неконкурентоспроможності.

3. Інвестиційна політика та управління інвестиціями

Важливе місце у створенні антикризової програми займає інвестиційна політика як частину стратегічного планування. Вона включає такі основні напрями: управління ризиками; програмно-цільове управління та підготовка кошторису капітальних витрат; стратегічний аналіз; стратегічне управління, яке охоплює три напрями прийняття рішень: інвестиції, фінансування, виробнича діяльність.

4. Управління персоналом

Управління персоналом є сукупність цілеспрямованих дій керівництва компанії та структурних підрозділів з управління підлеглими, вкладених у досягнення загальних і конкретних цілей організації.

5. Організаційне управління та оперативне управління

Вихід компанії із кризи передбачає розробку стратегії організаційних заходів. Для цього необхідно проаналізувати складові організаційної структури підприємства, а саме:

- рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва; процеси управління, склад управлінських одиниць та їхню взаємодію, ступінь централізації управління;
- рівень господарської самостійності підприємства, його підрозділів та філій;
- рівень використання економічних, організаційних та соціально-психологічних методів управління та інші.

Розглянемо існуючі моделі антикризового управління в підприємстві у табл. 1

Таблиця 1

Моделі антикризового управління діяльності суб'єктів підприємництва в умовах кризи

Моделі антикризового управління підприємством		
Модель антикризового управління на базі контролінгу	Фінансова діагностика як інструмент антикризового управління підприємством	Антикризова стратегія підприємства
Модель реструктуризації у процесі антикризового управління	Модель фінансової санації	Система антикризового інноваційного управління підприємством
Реінжиніринг як складова антикризового управління	Диверсифікація як активний метод реагування на зовнішні загрози	Інвестиційний менеджмент в стратегії антикризового управління
Маркетинг в антикризовому управлінні	Процедура банкрутства як метод антикризового управління	Консалтинговий менеджмент як елемент антикризового управління

Список використаних джерел

1. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнесінформ*. 2019. № 5. С.217-221
2. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №1(15), 2021. С.92-100
3. Ахновська, І. О., & Панасюк, П. І. (2021). Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*, (166), 42-47. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-7>