

УДК 005.931.11:338.27

Нечасва І.А.¹, Трикоз М.Д.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. ФЕУз-510 НУ «Запорізька політехніка»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Антикризове управління слід розуміти [1, с. 192; 2; 3-7]:

– як управління передбачення небезпеки кризи завдяки діагностиці її симптомів та здійснення розробки запобіжних заходів зі зниження негативних проявів кризи й використання її факторів для наступного розвитку (менеджмент попередження);

– як управління в умовах настання кризового стану, в якому передбачається діагностика її проявів і здійснюється розробка заходів з ліквідації наслідків кризи та згладжування факторів її впливу на подальший розвиток підприємства (менеджмент порятунку);

– як управління у післякризовий період, в якому передбачається діагностика рівня подолання кризового стану та виявлення резервів щодо запобігання його виникненню у майбутньому (менеджмент відновлення).

Відповідно до даного визначення важливими методами антикризового управління є такі, що класифіковані за часом реалізації (рис. 1) [8].

Методи антикризового управління (за часом реалізації)		
1. Інструменти виявлення кризи (інформаційний потік випереджує матеріальний і фінансовий потік)	2. Інструменти, які використовуються в умовах кризи (одночасний рух інформаційних з матеріальними і фінансовими потоками)	3. Інструменти, які використовуються на етапі виходу підприємства з кризи (відставання інформаційних від матеріальних і фінансових потоків)
- Діагностика - Моніторинг - Фінансовий аналіз - Бенчмаркінг	- Аутсорсинг - Диверсифікація - Контролінг - Реінжиніринг - Реструктуризація - Санація	- Реорганізація - Факторинг - Ф'ючерсні контракти

Рисунок 1 – Класифікація антикризових інструментів суб'єктів господарювання

Причини невизначеності, що негативно впливає на ефективність антикризового управління, можна об'єднати в декілька основних груп: невизначеність процесів у суспільстві та в економічному житті; відсутність повної інформації; вплив суб'єктивних факторів.

Модель антикризового управління з урахуванням факторів невизначеності та ризику можна поділити на чотири компоненти [9]:

- проблеми розпізнавання передкризових ситуацій; проблеми запобігання кризи; проблеми життєдіяльності підприємства у кризовому стані; проблеми виходу з кризи; проблеми ліквідації наслідків кризи;

- методологічні, фінансово-економічні, соціально-психологічні, правові проблеми, а також проблеми організації антикризового управління;

- проблеми прогнозування криз; розробку управлінських рішень в умовах кризи; аналіз й оцінка кризових ситуацій; інноваційні стратегії поведінки у кризі;

- конфліктологічні проблеми управління; маркетинг поведінки в умовах невизначеності; добір, оцінка і мотивування персоналу в умовах кризи.

Специфіка антикризового управління підприємством в умовах невизначеності пов'язана зі стратегією антикризового управління, яка включає в себе стратегію недопущення кризи і стратегію подолання кризи, та з необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів, високого загального рівня невизначеності зовнішнього середовища і ризику [10].

Загальне антикризове управління в умовах невизначеності здійснюється в рамках вирішення чотирьох завдань:

- визначити поточну ситуацію і сформувати точну картину того, як вона може розвиватися, до яких наслідків призведе підприємство;

- прийняття управлінських рішень і розробка необхідних невідкладних і стратегічних дій на основі прагматичної та гнучкої операційної моделі;

- збереження клієнтської бази на основі врахування змін в інтересах і поведінці покупців;

- чітко і послідовно формувати антикризові рішення, забезпечуючи розуміння всім персоналом підприємства їх необхідності та змісту [11].

Отже, особливості антикризового управління в умовах невизначеності полягають у наступному:

- високий рівень гнучкості та адаптації;
- орієнтація на внутрішні можливості;
- ефективне управління ризиками;
- швидке прийняття рішень;
- створення команди антикризового управління;
- прозорість та комунікація;
- використання інновацій;
- моніторинг та оцінка результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
2. Кузнецова Г.В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. URL : <file:///C:/Users/User/Downloads/133959-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-298751-1-10-20180726.pdf>.
3. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. №1. С. 156-163. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2019.01.156>.
4. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2021, вип. 6(39). DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296/](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296/)
5. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
6. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 40–45. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.9.40](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.40).
7. Болотнов, Д.. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability, 2022. №2. С. 171–176. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>.
8. Плікус, І. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. Молодий вчений, 2020. №1(77), с. 259-264. URL : <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57>
9. Іванова Н. С., Попова Ю. С. Особливості антикризового управління в умовах ризику та невизначеності. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2022. С. 48–51. URI : <https://ir.kneu.edu.ua/443/handle/2010/39047>.
10. Skrynkovsky, R., Pavlenchuk, N., Leskiv, S., & Pawlowski, G. (2017). Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством в системі управлінської діагностики. Trajectory Nauki, 2017. №3(11), с. 4001-4009. doi:<http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
11. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії covid-19. Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.11](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.11). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477>.