

менеджменті, що може створювати хибне враження про пріоритетність попередження криз над їх подоланням.

Кризовий менеджмент являє собою управлінську діяльність, яка спрямована на подолання кризи та зменшення її наслідків. Однак ця діяльність має кілька ключових відмінностей, які відокремлюють її від традиційного управління, а саме:

1. Перша відмінність полягає в обмеженості часу. Кризовий менеджмент, як і проєктний, має чітко визначену мету та обмежений термін для її досягнення. Це означає, що він є проєктом, спрямованим на вихід підприємства з кризи, поки не вичерпано його ресурси, як фінансові, матеріальні, кадрові, технологічні чи репутаційні.

2. Друга відмінність - це інтенсивність управлінських заходів. Кризовий менеджмент, хоча й використовує ті ж методи, що й традиційний менеджмент, робить це з більшою швидкістю та напругою.

3. Третя відмінність - інтегрованість у всі сфери підприємства. Кризовий менеджмент вимагає доступу до всіх економічних ланок: кадрової політики, фінансів, постачання, збуту, репутаційного капіталу тощо.

4. Четверта відмінність полягає в тому, що кризовий менеджмент часто виходить за межі традиційної економічної теорії. Зовнішні фактори можуть спричинити не лише економічні, але й психологічні кризи серед співробітників, що впливає на загальну працездатність підприємства. Тому важливо враховувати психологічний аспект та емоційний стан працівників, зокрема керівників і тих, хто приймає критичні рішення.

5. П'ята відмінність - необхідність нестандартних підходів. Коли підприємство потрапляє в кризу, стандартні методи вже не дають результату, і для відновлення його діяльності потрібні нові, інколи неочевидні рішення.

Отже, основні відмінності кризового менеджменту від традиційного включають чітко визначену ціль, обмежений час, інтенсивність управлінських дій, інтеграцію в усі сфери підприємства, увагу до психологічного стану співробітників та використання креативних підходів. Таким чином, кризовий менеджмент є набагато ефективнішим інструментом для подолання кризових ситуацій, ніж традиційне управління, що дозволяє більш оперативно реагувати на зовнішні виклики в умовах економічної нестабільності.

Moskalenko V. M.

Professor's assistants

Central Ukrainian National Technical University

Kropyvnytskyi, Ukraine

CONCEPT OF CONTROL IN ACTIVITY SANATION PROCEDURES AT ENTERPRISE

One of the reasons for the crisis situation at most Ukrainian enterprises is the low level of management. It was the unqualified and erroneous actions of management that brought many business entities to the brink of bankruptcy. The absence of a controlling system at domestic enterprises is a significant factor that leads to the adoption of incorrect management decisions. Specialists in the field of rehabilitation are inclined to the fact that the normal functioning of the enterprise, its financial recovery is impossible without its implementation.

The relevance of the study is also explained by the fact that, despite the large number of publications devoted to anti-crisis management, they do not comprehensively consider the economic and organizational aspects of anti-crisis management of insolvent enterprises.

The majority of experts in the field of management and financial management, O. Tereshchenko, E. Shershnyov, S. Oborska, Y. Hess, D. Fechner, M. Tytov, I. Blank, G. Yun, O. Mozenkov understand the functional a system of planning, control, analysis of deviations, coordination, internal consulting and general information support of the company's management. In other words, controlling is a special, self-regulated system of methods and tools, which is aimed at

functional support of enterprise management (in particular, financial management), includes information provision, planning, coordination, control, and internal consulting [1, 2, 5].

Controlling can be characterized as a system of determining goals, forecasting and planning mechanisms and tools for their achievement, as well as checking how successfully the assigned tasks have been performed. In case of actual deviations from the plan, controlling develops recommendations for the application of corrective measures. In other words, controlling is a system of observing and studying the economic mechanism of a particular enterprise and developing ways to achieve the goal it sets for itself [1, 3, 6].

So, controlling is a system focused on the future development of the enterprise. There are several approaches to determining its place in the organizational structure of the enterprise. The main difference between them lies in the nature of the subordination of the controlling service: directly to the director of the enterprise or to the financial director.

Controlling involves the need for its implementation at enterprises that are in financial crisis. On them, the activities of his services should focus on the development of an effective rehabilitation concept.

An idea about the prospects of rehabilitation is formed on the basis of the analysis of the enterprise and such exogenous factors as the market, competition and suppliers. Comparison of the state of the enterprise at the time of analysis with the existing situation and the perspective of the development of exogenous factors makes it possible to assess the chances and risks for the continuation of the enterprise.

The results of the analysis are the basis for the development of the rehabilitation concept, which will be aimed at restoring the efficiency of the enterprise's work and guaranteeing its long-term viability.

As part of the production concept, after conducting an analysis of the technological position of production equipment and production processes in comparison with competitors, it is necessary to determine on which locations of production areas efforts should be concentrated in the future. Measures to reduce costs or increase the level of production include investment and non-investment measures. The non-investment ones include, first of all, the reduction of the number of employees, the search for new suppliers, the purchase of additional components associated with a decrease in the depth of production, as well as the improvement of logistics and employee motivation. To investment: priority and time factors of investment action. In addition, internal sources of financing (for example, the sale of parts of property unnecessary for the production process) and opportunities for external financing are determined. As an alternative to the release of one's own product program, the chances and risks of using production on the raw materials of the supplier are also indicated.

In most cases, rehabilitation concepts were developed on the basis of overly positive assumptions about the future turnover of enterprises, therefore adaptation of rehabilitation plans, as a rule, took place according to shortened forecasts. That is why typical sales problems are: insufficient competitiveness of products, insufficient competitiveness of prices, lack of a clear strategy of behavior in the market, image problems, unsatisfactory sales organization, insufficiently developed international sales network, unclear definition of circles of authority in market distribution, unclear delimitation of tasks in the office and working with clients at home (not enough time for customer service).

There are three ways to finance measures to rehabilitate enterprises:

1. Cash flow financing. It is impossible to finance rehabilitation measures at the expense of working capital of enterprises. The reason is a sharp decrease in the turnover of enterprises and an unfavorable cost structure. The possibility of financing through the sale of part of the company's assets, for example, some property that is not necessary for production, is also limited. However, these measures, as a rule, did not help to avoid losses and attract investments.

2. Financing on the capital market. Significant requirements for such financing are profitability and a receptive balance sheet structure. Due to old loans taken at one time, Ukrainian enterprises accumulated a significant amount of debt, against which there was no property capable

of generating revenue. Thus, financing at the expense of borrowed funds is possible only under the conditions of the provision of guarantees by guardian enterprises.

3. Financial support from guardian enterprises. Enterprises eligible for rehabilitation can regularly receive equity capital typical for the respective industry. If necessary, reserve funds in the amount of expected initial losses can also be provided. In order to achieve a sufficient equity quota, an important tool is the write-off of old loans. Pending the implementation of the necessary measures on balance sheets, guardian enterprises can maintain the creditworthiness of their enterprises in order to ensure their solvency and continued operations. As a rule, this support is the provision of a separate guarantee, which makes it possible to obtain a corresponding credit line in commercial banks. In addition to providing loan guarantees and debt write-offs, direct subsidies may also be provided. In this context, social plan subsidies and loans to business associations should be mentioned along with other possibilities.

Thus, the only real possibility to bring the enterprise out of the crisis state is to develop concepts that are as suitable as possible for it and to provide it with the inflow of know-how and capital in a short period of time, thereby quickly catching up with the lag in production and innovation, encouraging the enterprise to entering the market. Experience has shown that the closure of enterprises unsuitable for rehabilitation in no case meant the cessation of their activities. On the contrary, as part of the process of closing the enterprise, it is possible to establish with certainty which of its parts are still suitable for rehabilitation and can be successfully restructured) in order to save at least part of the jobs.

References:

1. Shershnyova E., Oborska S. V. Strategic Management. - K: KNEU, 2002. - 379 p.
2. Tereshchenko O. O. Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises: Education . Manual. - K.: KNEU, 2000. - P. 20-21.
3. Yun H. B. Formation of the anti-crisis management mechanism//Finance and credit. - № 9,- 2002. -S. 6-7.
4. Law of Ukraine "Restoration of the debtor's solvency or declaring him bankrupt" dated May 14, 1992, №. 2343-XI
5. Hess H, Fechner D., Sanierungshandbuch - Nuewied , 1997. - S. 170.
6. Wohe Gunter. Einfuhrung in die Allgemeine betriebswirtschaftslehre . - Munich : Vahlen, 1990. - S. 892-898.

В.І. Олійник, здобувач вищої освіти, група МЕ-23М.

Т.Ф. Рябоволик, доц., канд. екон. наук.

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах сучасного ринку, де конкуренція постійно зростає, забезпечення високої якості продукції є важливою умовою для задоволення потреб споживачів, збереження репутації та досягнення сталого розвитку підприємства. Система менеджменту якості не тільки забезпечує відповідність продукції стандартам, але й сприяє підвищенню ефективності всіх процесів на підприємстві.

Сучасний менеджмент якості ґрунтується на кількох базових принципах, закладених у міжнародних стандартах ISO серії 9000. На рис. 1 наведено основні принципи менеджменту якості.