

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ

Юрій Е.О., Гросу К.В.

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

У статті обґрунтовано, що в мінливих умовах господарювання найважливішим стає попередження кризового стану підприємства, оперативне реагування на зміни навколишнього середовища. Значна увага приділяється аналізу основних існуючих інструментів та моделей антикризового управління, дослідженню їх основних переваг та недоліків при впровадженні на практиці окремих підприємств. У роботі підкреслюється, що визначення змісту існуючих моделей та систем антикризового управління сприяє розширенню можливостей впливу підприємств на недопущення та нейтралізацію кризових явищ в своїй діяльності.

Ключові слова: антикризове управління, фінансова криза, антикризові заходи, контролінг, реструктуризація, санація, реінжиніринг, маркетинг, банкрутство, інновація, консалтинговий менеджмент.

Постановка проблеми. В сучасних умовах підприємствам дуже складно планувати і здійснювати свою діяльність у довгостроковій перспективі. Тому особливої актуальності, в умовах спаду економічного зростання, набув процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового управління підприємством. Негативний вплив на підприємства тенденції світової економіки викликав потребу в проведенні аналізу ефективності процесу управління ним, а саме антикризового управління підприємством і вибору найбільш ефективних форм його здійснення.

Багато дослідників описують кризу як нормальну стадію розвитку підприємства та одночасно зазначають її катастрофічне значення для кожного із них. Саме в зв'язку з циклічним розвитком економіки, підприємства часто стикаються з кризовими явищами, які згубно впливають на нього, а отже дослідження питань антикризового управління є досить актуальним. Існує необхідність поглиблення знань щодо конкретних антикризових заходів, які в залежності від кризової ситуації можуть бути достатньо різноманітними, та обґрунтуванні вибору доцільного комплексу заходів щодо мінімізації наслідків впливу кризових явищ. Масштабність досліджень в сфері антикризового управління зумовлюється також загальною проблемою визначення системи заходів попередження кризових явищ та можливості їх уникнення в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжний досвід засвідчує, що питанню антикризового управління підприємством (а саме розробці стратегії управління підприємством у кризових умовах) приділяється значна увага, про що свідчать ґрунтовні розробки теорії антикризового менеджменту Е.І. Альтмана, Т.С. Петерса, Ш.Л. Брауна, Д.Дж. Майерса, І. Ансоффа, Р. Акоффа, Т. Таффлера, Р. Зузака, І. Адісеса, Д. Чампа, Ст. Фінка, М. Хаммера, та ін. Деякі питання та окремі аспекти антикризового управління були викладені в працях науковців Росії та інших країн СНД: Самсонова Н. Ф., Арнольда В.І., Балабанова І.Т., Барішнікова Н.Б., Беляєва С.Г., Біра С., Богданова А.А., Бляхмана Л.С., Градова А.П., Грязнової А.Г., Іванова Г.П., Клебанова Т.С., Короткова Є.М., Кошкіна В.І., Крижанівського В.В., Кузіна Б.І., Мінаєва Є.С., Па-

нагушина В.П., Пономаренка В.С., Пушкара О.І., Уткін Е.А., Короткова Є.М. та інших. Автори зосереджують увагу на питаннях функціонування підприємства при настанні кризових ситуацій та при появі загрози визнання його банкрутом; не приділено достатньо уваги процесу попередження як складової частини системи антикризового управління на підприємстві. Українські дослідження питання антикризового управління підприємством представлені роботами таких авторів як Беленького П., Бланк І.О., Богиня Д., Бойко Є., Брюховецька М.Є., Булеєв І.П., Герасимчук М., Іванов М.П., Василенко В.А., Лігоненко Л.О., Пашута М., Ситник Л.С., Терещенко О.О., Туніков В.А., Афонін А.С., Тюріна Н.М., Федуллова Л.І., Чернявський А.Д., Пасічник В.Г., Колісник М.К., Овсак О.П. та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз досліджень зарубіжних і вітчизняних авторів показує, що відсутні системні наукові дослідження проблем антикризового управління підприємством. Найбільш публікації українських дослідників мало уваги приділяють проблемі розроблення системи конкретних заходів попередження кризових явищ на підприємстві. Є потреба в формулюванні якісно нових теоретичних і практичних засад антикризового управління підприємством та узагальнення інструментарію його здійснення. На даний час існує потреба у комплексному дослідженні теоретичних, методологічних та прикладних основ і особливостей побудови системи антикризового управління на українських підприємствах із урахуванням специфіки розвитку української економіки; при цьому необхідно використовувати наявні розробки в галузі антикризового управління як теоретичного, так і практичного характеру.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження питань антикризового управління підприємством та визначення основних напрямків антикризового управління на основі антикризової програми; дослідження особливостей основних інструментів та моделей антикризового управління та доцільності їх використання; розгляд проблем ефективності антикризового управління підприємством та механізмів підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу. Дослідження природи виникнення кризових ситуацій породили

нові погляди, інструменти та моделі щодо проблематики антикризового управління підприємством.

Різноманітність методик, як правило, дозволяють реально оцінити фінансову кризу, яка виникла на підприємстві, хоча вимагають при використанні доопрацювання й адаптації до умов конкретного суб'єкта господарювання.

Розглядаючи вплив криз на підприємства, потрібно враховувати, що кризові ситуації мають не тільки негативний і руйнівний характер, але й несуть у собі потенціал змін. Тому що кризова ситуація характеризується різким переломом у діяльності підприємства, наслідки якого можна виміряти, і сумнівами щодо структурних складових, які змушують керівництво переглядати власне бачення організації.

Незважаючи на значний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств, вони мають можливість регулювати негативні процеси та вживати запобіжні заходи, які знаходяться в зоні дії самого підприємства, а також заходи щодо виходу з кризового стану.

Конкретний зміст управлінських заходів залежить від глибини фінансової кризи. З цих позицій антикризове фінансове управління може становити:

1) систему профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи;

2) систему конструктивних дій та дійових заходів, спрямованих на виведення підприємства з фінансової кризи.

Так, залежно від реального фінансового стану підприємства обумовлюється й мета та інструментарій антикризового управління.

Якщо підприємство нині функціонує порівняно успішно, то метою антикризового управління є недопущення фінансової кризи шляхом профілактичних заходів. Якщо підприємство опинилося у фінансовій кризі, мета антикризового управління – подолання фінансової кризи (фінансове оздоровлення підприємства).

До найбільш поширених заходів профілактики кризи на підприємстві можна віднести: стратегічне планування діяльності підприємства, належний розподіл ресурсів на всіх рівнях управління, використання ефективної системи контролю, залучення зовнішніх консультантів при недостатній компетентності керівництва з різних питань, аналіз конкурентоспроможності, маркетинговий аналіз ринку, фінансовий аналіз, аналіз ефективності системи мотивації персоналу, прогнозування ризиків та прийняття заходів щодо їх зниження [1].

Складність вирішення задач антикризового управління визначає складність самостійного створення ефективної системи антикризового менеджменту на кожному підприємстві.

Ось чому антикризове управління повинно застосовувати методи активного реагування на зовнішні та внутрішні загрози для суб'єкта управління.

Розглянемо існуючі моделі та системи антикризового управління у табл. 1.

Так, одним із дієвих елементів системи виходу підприємства із кризи є контролінг [2]. Контролінг має бути спрямований на функціональну підтримку антикризового менеджменту. Цільові орієнтири контролінгу повинні бути підпорядковані цілям і завданням антикризового управління.

Засоби контролінгу дозволяють виявити всі основні проблеми, що виникають у процесі реалізації антикризової стратегії підприємства, а також усунути відхилення від стратегічної лінії шляхом розробки та вибору альтернативних заходів. При цьому маються на увазі як методи активного контролінгу, який характеризується безперервним процесом досягнення цілей підприємства, так і методи пасивного контролінгу, в рамках якого періодично здійснюються дії менеджерів і фахівців з удосконалення системи виробництва й управління підприємством.

Наступним інструментом антикризового управління є реструктуризація підприємств, яка застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуха [3]. Реструктуризація спрямовується переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості. Підприємству варто використовувати даний метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління розвитком усіх напрямків діяльності одночасно.

Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів із метою досягнення істотного поліпшення в таких ключових для сучасного бізнесу показниках, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність. Цей інструмент потрібний тільки тоді, коли відчувається потреба здійснити серйозний прорив. Часткові поліпшення вимагають делікатного підходу; істотні ж – досягаються тільки шляхом рішучого відсікання усього старого і заміни його на нове й прогресивне. Реінжиніринг потрібний у тих випадках, коли є необхідність в дуже суттєвих покращеннях, що характерно для сучасного стану більшості підприємств України.

Реінжиніринг дозволяє за рахунок спрощення опису різних сторін компанії та використання інформаційних технологій у багато разів порівняно з іншими методиками збільшити можливості аналізу різних варіантів проведення змін і глибину змін, що проводяться. Однак, при проведенні реінжинірингу не розглядаються суб'єктивні сторони життя компанії, які також сильно впливають на проведення змін (наприклад, відносини між ключовими співробітниками).

Ефективний фінансовий менеджмент передбачає здійснення щоденного аналізу ефективності роботи підприємства, структури його витрат [4, 5].

Для ухвалення адекватних й економічно обґрунтованих рішень по усуненню криз необхідною умовою є їх оцінка, що визначає ступінь глибини кризи і рівень його розвитку, який можна одержати в результаті діагностики підприємства. При діагностиці стану підприємства можуть використовуватися різні критерії і показники:

1) показники виробництва (динаміка виробництва, реальний рівень завантаження виробничих потужностей, темп оновлення основних виробничих фондів, стабільність виробничого процесу, частка науково-дослідницьких робіт у поточних витратах підприємства, індекс продуктивності і витрат);

2) показники ринкової активності (прибуток на одну акцію, співвідношення ринкової ціни акції та прибутку на одну акцію, дохідність однієї акції, частка виплачених дивідендів);

3) фінансові показники (обсяг прибутку, рівень рентабельності виробництва, аналіз термінів непогашення заборгованості, рівень платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості, частка забезпечення власними джерелами фінансування оборотних засобів);

4) соціальні показники (рівень оплати праці відповідно до середнього показника по галузі, рівень заборгованості по заробітній платі, втрати робочого часу).

Що стосується санації як ключового інструменту антикризового управління, то слід зазначити, що метою санації є поліпшення структури капіталу; конкурентоспроможності; платоспро-

можності; відновлення, досягнення прибутковості; відновлення та збереження ліквідності; покриття поточних збитків; скорочення заборгованості; формування фінансових ресурсів [6].

Санація повинна охоплювати такі основні стадії:

1) виявлення фінансової кризи;

2) аналіз внутрішніх та зовнішніх причин кризи, види та стадії кризи, а також обґрунтований аналіз наслідків цієї кризи на підприємстві. Як наслідок приймається рішення – треба проводити санацію чи ні, що потрібно проводити далі: ліквідаційні процедури чи оздоровлення підприємства.

Ще одним досить дієвим інструментом антикризового управління є диверсифікація. Перева-

Таблиця 1

Моделі та системи антикризового управління

Модель антикризового управління підприємством	Характеристика
Модель антикризового управління на базі контролінгу	В короткостроковому періоді – це система забезпечення виживання підприємства, націлена на оптимізацію прибутку, а в довгостроковому – на підтримку реалізації розроблених планів із заданим рівнем точності.
Модель реструктуризації у процесі антикризового управління	Інструмент превентивного антикризового управління, який спрямований на систематичну адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою недопущення кризових ситуацій.
Рейнжиніринг як складова антикризового управління	Це новий ефективний напрямок теорії менеджменту, що перетворює конструювання бізнесу в інженерну діяльність, яка спрямована на поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу та перепроектування наявних бізнес-процесів.
Фінансова діагностика як інструмент антикризового управління підприємством	Виявлення сучасного стану підприємства і динаміки його змін, можливих шляхів подолання проблем за результатами розрахунків, розгляду та інтерпретації фінансових чинників, які описують різноманітні сторони діяльності підприємства. Основою розвитку матеріалів для діагностики фінансового середовища підприємства є фінансова звітність (бухгалтерський баланс, звіт про фінансові досягнення, доклад про рух грошових потоків), а також статистична і оперативна звітність; планові матеріали (бізнес-план), нормативні матеріали, інформація про техніку виробництва, заключне слово експертів, висновки різноманітних опитувань.
Модель фінансової санації	Це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.
Диверсифікація як активний метод реагування на зовнішні загрози	Розширення сфери діяльності суб'єкта управління в будь-якому напрямку. Використання стратегій диверсифікації дозволяє підприємствам створювати принципово нові товари та послуги на базі використання прогресивних технологій, розвивати нові напрямки підприємництва, підвищувати якісні характеристики продукції, що виробляється, активізувати свою політику на ринку, що в сукупності направлено на оздоровлення підприємства, забезпечення його стабільності й розвитку.
Антикризова стратегія підприємства	Це інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів.
Система антикризового інноваційного управління підприємством	Здійснення аналізу щодо узгодження продукції зі стратегією розвитку діяльності підприємства. Відбір таких видів продукції, що мають високий попит на конкурентному ринку і дають максимальний прибуток.
Інвестиційний менеджмент в стратегії антикризового управління	Це система вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства з метою запобігання та усунення кризових явищ.
Маркетинг в антикризовому управлінні	Це систематичне сканування зовнішнього середовища підприємства з метою визначення місткості ринку та (або) його сегментів, дослідження поведінки покупців, практики діяльності конкурентів тощо, тобто дослідження сигналів, що свідчать про можливі загрози або появу додаткових можливостей для підприємства.
Система антикризового управління персоналом	Це не тільки формальна організація роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку тощо), але і сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, облік його індивідуальних особливостей.
Процедура банкрутства як метод антикризового управління	Оздоровлення економіки підприємства-боржника в умовах антикризового управління при існуванні потенційної можливості відновлення платоспроможності шляхом реалізації частини його майна і здійснення інших організаційних та економічних заходів з метою продовження його діяльності.
Консалтинговий менеджмент як елемент антикризового управління	Це незалежне об'єктивне консультування та технічна підтримка кваліфікованих спеціалістів, метою яких є надання послуг щодо раціонального використання існуючого потенціалу та ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей антикризового управління.

гами диверсифікації як засобу зовнішнього зростання є те, що це може бути хорошим виходом з галузі, що знаходиться на спаді; це стратегія, що орієнтована на прибутки; вона допомагає знижувати залежність від одного продукту чи ринку; при її використанні можливо виникнення ефекту масштабу та синергії; може значно посилити ринкову владу підприємства стосовно покупців, підвищити кредитоспроможність підприємства; може допомогти розподілити можливий ризик.

Недоліки диверсифікації як засобу зовнішнього зростання наступні:

- нова діяльність може вимагати нових навичок, яких немає на існуючому підприємстві (наприклад, технологічних навичок);

- ця стратегія більше підходить великим підприємствам;

- може виникнути невизначеність в управлінському аспекті диверсифікації (наприклад, яким чином дві команди керівників будуть співпрацювати один з одним);

- це стратегія високого ризику, що забезпечує віддачу в довгостроковому плані;

- вимагає значних резервів грошових коштів;

- може виникнути тенденція перенесення недоліків з наявного підприємства на нове.

Таким чином, стратегія диверсифікація має ряд переваг перед іншими стратегіями. Однак, реалізація цього інструменту на практиці буде залежати від фінансових можливостей підприємства забезпечити новий напрям діяльності відповідними виробничими ресурсами та управлінських можливостей щодо організації структурних змін.

Для підтримання конкурентоспроможності підприємства і його частки ринку збуту, підприємству необхідно постійно проводити реконструкцію виробничих потужностей, оновлення наявної матеріально-технічної бази, нарощування обсягів виробничої діяльності, освоєння нових видів діяльності. У зв'язку з цим, найбільш рейтинговими напрямками діяльності підприємств по забезпеченню сталості своєї діяльності є наступні: інноваційна, інвестиційна, маркетингова та ефективна кадрова політика.

Антикризова маркетингова політика повинна включати такі напрями: цінове регулювання, залучення нових споживачів та активізацію політики утримання існуючих, оптимізацію витрат на збут та просування продукції, укладення стратегічних союзів, визначення оптимального обсягу виробництва, коригування асортиментної політики, перегляд методів і витрат на маркетингові дослідження, маркетинговий аудит.

Зазначимо, що антикризове управління складається з двох аспектів: активного та пасивного. У контексті активного антикризового управління перед маркетингом висувають завдання з оперативного збирання інформації відносно об'єктів зовнішнього середовища, пов'язаних із виникнення кризи на підприємстві, активізацією збутової діяльності та вдосконаленням роботи служби збуту.

Пасивне антикризове управління в інвестиційній сфері базується на тактичному та стратегічному контролінгу і на системі раннього попередження та реагування (СРПР), що є його складовою в розрізі кожної інвестиційної програми.

Завдяки вміль побудові СРПР на підприємстві можна уникнути значної частини ризиків та забезпечити економічне зростання.

Для оцінки загрози фінансової кризи і банкрутства найпродуктивнішим є підхід, заснований на розрахунку таких показників-індикаторів [4, 7]:

- 1) уповільнення оборотності оборотних коштів підприємства;

- 2) зростання кредиторської і дебіторської заборгованості;

- 3) наявність простроченої дебіторської заборгованості, яка належить до збитків;

- 4) збільшення у складі майна підприємства важко реалізованих активів (сумнівної дебіторської заборгованості, неліквідних запасів товарно-матеріальних цінностей);

- 5) накопичення збитків минулих років;

- 6) зниження обсягів продажів через низький рівень маркетингу.

До переваг цієї системи індикаторів можливо банкрутства можна віднести системний і комплексний підходи, а до недоліків – більш високий ступінь складності прийняття рішення. Не всі ці критерії і показники можуть бути розраховані безпосередньо за даними бухгалтерської звітності. Разом з тим, якщо в рамках попередньої діагностики фінансового стану підприємства є можливість використовувати додаткову інформацію за деякими з цих показників, то надійність аналізу та обґрунтованість висновків лише підвищуються.

Сьогодні в Україні консалтинговий менеджмент, як елемент антикризового управління, спрямованого на з'ясування проблем, що викликають кризу, розробку та впровадження шляхів її вирішення, має перспективи до розвитку. Послугами консалтингових фірм користуються також при розробці інвестиційних проектів для отримання інвестицій. Проте неактивне його застосування обумовлено складною макроекономічною ситуацією та зниженням ділової активності за окремими напрямами, відсутністю досвіду роботи з незалежними експертами, недооцінюванням користі консалтингових послуг, відсутністю гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту.

Оцінюючи існуючий стан господарювання вітчизняних підприємств, першочерговим завданням для промисловості України є комплексне оздоровлення та запобігання подальшому розвитку банкрутства підприємницьких структур, що є неодмінною умовою ефективного функціонування ринкового механізму. Проте, запобігати банкрутству, забезпечувати тривале процвітання цих структур – завдання значно важливіше. Вирішення саме цього завдання підпорядкована система заходів, назва якої антикризове управління [8].

Висновки і пропозиції. У ході дослідження прийшли до висновку, що наявність значної кількості методів та невисоку їх ефективність можна пояснити наступним:

- відсутністю фахівців з антикризового управління;

- вибір інструмента антикризового фінансового управління залежить від поставленої мети та фінансового стану досліджуваного об'єкта;

- наявністю декількох підходів до антикризового управління підприємством і різною природою та причиною самих кризових явищ;

– антикризове управління, здебільшого, використовують в умовах глибокої кризи, а тому деякі його інструменти виявляються неідеальними;
– деякі з методів впливають на обмежене число елементів організації, інші ж передбачають еволюційний характер перетворень.

Так, в умовах посилення конкуренції переважним стає проведення комплексних радикаль-

них змін. Коли ж не стоїть питання про радикальне підвищення результативності компанії взагалі та її адаптивності зокрема, то застосовуються профілактичні заходи.

Перспективою подальших розробок у даному напрямку може бути вирішення проблем, пов'язаних з оцінкою ефективності управління в умовах кризи.

Список літератури:

1. Пестун І. В. Маркетингове інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у фармації [Текст] / І. В. Пестун, З. М. Мнушко, В. В. Преснякова // Фармацевтичний журн. – 2007. – № 1. – С. 9–14.
2. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст]: монографія / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.
3. Лігоненко Л. О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва [Текст] / Л. О. Лігоненко. – К.: 1999. – Вип. 3. – 145 с.
4. Бланк И. А. Антикризовое финансовое управление предприятием [Текст] / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
5. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент [Текст] / А. Г. Грязнова. – М.: Тандем; ЭКМОС, 1999. – 368 с.
6. Клебанова Т. С. Банкротство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління [Текст] / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.
7. Онисько С. М. Фінансова санація і банкрутство підприємств [Текст]: підручник / С. М. Онисько. – 2-ге вид., виправлене і доповнене. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 268 с.
8. Юрій Е. О. Методичний інструментарій антикризового управління підприємством / Е. О. Юрій, І. І. Баєва. Кримський економічний вісник № 1 (08) лютий 2014. – С. 27-30.

Юрій Е.О., Гросу К.В.

Черновицький національний університет імені Юрія Федьковича

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА: ИНСТРУМЕНТЫ И МОДЕЛИ

Аннотация

В статье обосновано, что в меняющихся условиях хозяйствования важнейшим становится предупреждение кризисного состояния предприятия, оперативное реагирование на изменения окружающей среды. Значительное внимание уделяется анализу основных существующих инструментов и моделей антикризисного управления, исследованию их основных преимуществ и недостатков при внедрении на практике отдельных предприятий. В работе подчеркивается, что определение содержания существующих моделей и систем антикризисного управления способствует расширению возможностей влияния предприятий на недопущение и нейтрализацию кризисных явлений в своей деятельности.

Ключевые слова: антикризисное управление, финансовый кризис, антикризисные меры, контроллинг, реструктуризация, санація, реинжиниринг, маркетинг, банкротство, инновация, консалтинговый менеджмент.

Yurii E.O., Grosu K.V.

Yurii Fedkovych Chernivtsi National University

BUSINESS MANAGEMENT IN CRISIS: TOOLS AND MODELS

Summary

The article proves that a prevention of the company crisis condition, rapid response to environmental changes become the most important in a changing business environment. Considerable attention is paid to analysis of the main existing tools and models of crisis management, the investigation of their main advantages and drawbacks in the implementation in practice of individual enterprises. It is stressed that the determination of the content of existing models and systems of crisis management contributes to the expansion of impact possibilities of enterprises on the prevention and neutralization of the crisis in their activities.

Keywords: crisis management, financial crisis, anti-crisis measures, controlling, restructuring, reorganization, reengineering, marketing, bankruptcy, innovation, management consulting.