

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-159-6-10>

**ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Соболева Г. Г.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки*

*Харківського національного університету міського господарства імені
О. М. Бекетова
м. Київ, Україна*

Поява сьогодні кризових ситуацій в нашій країні пов'язано з різноманітними факторами: модернізацією ринкових відносин, удосконаленням законодавчої бази і розробкою механізму її виконання, процесами глобалізації та їх наслідками, неефективним менеджментом підприємства і іншими. Для попередження негативних проявів кризи реалізується спеціальна діагностика, а також здійснюється система заходів, що сприяють запобіганню та подоланню кризових ситуацій. У теорії і практиці вони отримали назву антикризового управління.

Загальні аспекти антикризового управління висвітлені в наукових працях І. Булеєва, А. Виноградової, В. Гейця, Л. Лігоненко, А. Манойленко, Л. Ситника, П. Стецюка, В. Терещенка, А. Шегди і деяких інших.

Високо оцінюючи їх помітний внесок у формування теоретичної та методологічної платформи антикризового управління підприємствами, все ж зауважимо, що залишаються дискусійними і недостатньо опрацьованими наукові підходи до формування профілю механізму антикризового управління, що враховує причинно-наслідкові зв'язки між окремими його складовими і інтереси зацікавлених сторін, що сприяють виявленню прихованих ресурсів і формуванню більш гнучкої, адаптивної і чутливої організаційної структури вітчизняних підприємств.

Антикризового управління на підприємствах притаманні особливості, зумовлені специфікою їх функціонування: висока мобільність кадрів; необхідність розробки і вибору альтернативних сценаріїв розвитку; динамічність по використанню капіталу і ресурсів; реалізація програмно-цілевих підходів щодо прийняття управлінських рішень; необхідність постійного впровадження інновацій; підвищена чутливість до тимчасових обмежень; швидка зміна критеріїв якості та ефективності управлінських рішень і заходів. Зазначене обґрунтовує доцільність розробки профілю механізму антикризового управління підприємств на основі врахування причинно-наслідкових зв'язків між окремими його складовими і інтересів зацікавлених сторін, виявлення прихованих ресурсів, формування більш гнучкої, адаптивної та чутливої організаційної структури.

З огляду на існуючі напрацювання вчених механізм антикризового управління доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємодоповнюючих ієрархічних блоків, елементів, інтересів зацікавлених сторін, узгоджена взаємодія яких сприяє виявленню прихованих ресурсів, формування більш гнучкої, адаптивної та чутливої організаційної структури, здатної своєчасно адекватно реагувати на коливання, зміни та виклики та дієво досягати певних цілей [1, с. 148].

Механізм антикризового управління покликаний забезпечити вирішення проблеми, пов'язаної, насамперед, з невизначеністю майбутніх процесів, складністю прогнозування розвитку процесів внутрішнього і зовнішнього середовища. Тому доцільно мати кілька альтернативних сценаріїв вирішення кризових проблем.

Крім того, складність визначення стратегії і тактики механізму антикризового управління концентрується в тому, що стратегічні заходи, спрямовані на запобігання та нейтралізацію кризи, повинні бути прийняті і впроваджені на ранніх стадіях розвитку кризових процесів, поки кризові явища не отримали руйнівного характеру. У той же час

заходи, прийняті на ранніх стадіях, спираються на слабкі симптоми і тому можуть бути помилковими.

Ключовими вимогами до формування профілю механізму антикризового управління є: системність; комплексність; ітеративна; ефективність; адаптивність; послідовність, гнучкість; адекватність; інноваційність; оперативність; цільова результативна орієнтація; стратегічність.

Таким чином, профіль механізму антикризового управління підприємствами повинен включати: суб'єкт і об'єкт управління, цілі, завдання, орієнтири управління, принципи, функції, критерії та індикатори управління, ієрархічні рівні управління, ресурси управління, що забезпечують системи (організаційна, матеріальна, фінансова, кадрова, нормативно-правова, інформаційна), методи та інструменти управління, фактори впливу [2, с. 15]. При побудові профілю механізму антикризового управління необхідним вважаємо ситуаційний підхід і гнучкість, тому його блоки, складові ієрархічні рівні, залежать від спеціалізації телекомунікаційного підприємства, його розмірів, диверсифікації діяльності, організаційної культури і дизайну, якості управлінської ієрархії і т. п.

У той же час слід зазначити, що формування профілю механізму антикризового управління в кожному окремому телекомунікаційному підприємстві з урахуванням специфіки його функціонування ускладняється: зростанням кількості, частотності і тісноти зовнішніх і внутрішніх зв'язків підприємства; зростанням залежності підприємства від впливу зовнішніх факторів, що збільшує ймовірність прояву ризиків і загроз і зменшує дієвість механізму; комплексністю дисбалансів і гостротою протиріч, що обумовлює синтез технологічного, економічного, інформаційного, управлінського і комунікаційного аспектів для їх вирішення; стрімкістю, але не прогнозованістю коливань зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що вимагає розробки альтернативних сценаріїв розвитку підприємства [3, с. 432].

Варто зауважити, що антикризове управління підприємством повинно бути орієнтоване не стільки на вихід з існуючого кризового стану, але перш за все на виявлення її симптомів на ранній стадії і упередження кризових явищ, що досягається тільки при достатньому рівні конкурентоспроможності і економічної безпеки підприємства. До того ж криза на підприємстві – це комплексне багатоаспектне явище і вихід з нього вимагає не тільки ліквідації певних ризиків і загроз, а й трансформації всього організаційно-економічного механізму підприємства. Отже, антикризове управління повинно бути орієнтоване на нарощування конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємства.

З огляду на зазначене, переконуємося, що оцінювати ефективність антикризового управління досить проблематично, оскільки вона є багатоаспектною і залежить від поставлених завдань і досягнутих результатів, від обліку чинників впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, інтересів зацікавлених сторін.

Література:

1. Пушкар А. І. Антикризове управління: стратегії, моделі, механізми. Харків : ХДЕУ, 2001. 452 с.
2. Трененков, Е. М. Діагностика в антикризовому управлінні. *Менеджмент в країні і за кордоном*. 2012. № 1. С. 3–25.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 580 с.