

Перелік використаних джерел:

1. Боярська М.О. *Аналіз стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 306–310.
2. Хлістунова Н. *Аналіз поточної діяльності підприємства як основа формування стратегічної гнучкості на прикладі «ТДЦ-АВТО»*. *Економічний аналіз*. 2012. № 11. Ч. 3. С. 111-114.
3. *Менеджмент : навч. посіб.* / [Г. О. Дорошенко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. – Харків: ВСВ-Принт, 2015. – 299 с.
4. Райзберг Б.А., Фатхутдінов Р.А. *Управління економікою. Підручник* - М.: ЗАО "Бізнес-школа "Інтел-Сінтез", 1999 - 784 с

Бурбело Н. О.

Національний університет «Києво-Могилянська Академія»

АНТИНОМІЯ ОСНОВНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

Менеджмент всіх рівнів повсякчас повертається до питання методів і прийомів управління компанією в кризових умовах. Такі умови вже стали не періодичним явищем, а постійно діючими засадами ведення бізнесу, не тільки в Україні а й у світі. Пандемія 2020-2021 року є серйозним викликом для науковців і практиків у забезпеченні здорового функціонування організації, а за умов, що склалися – часто, самого її виживання.

Мету антикризового управління науковці визначають як виведення підприємства з кризового стану, створення передумов його стабільного та максимально ефективного функціонування і розвитку [1, 2]. Поділяємо зазначене тлумачення і пропонуємо доповнити. Отже, метою антикризового управління є попередження виникнення кризового стану за рахунок превентивних заходів і ранньої діагностики, а у випадку виявлення ознак кризи – застосування заходів з виведення підприємства з кризового стану, створення передумов його стабільного та максимально ефективного функціонування і розвитку. Таким чином засобами досягнення поставленої мети є розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію дії негативних факторів, що призводять соціально-економічну систему до кризового стану.

Предметом антикризового управління доцільно визначити профілактику, діагностику і подолання кризових явищ на всіх рівнях управління підприємства. Варто зауважити на тому, що прерогативу доцільно надавати саме превентивним заходам, адже їх кінцева результативність в рази вища від вживаних заходів, спрямованих на подолання вже активної кризи. Принципи, методи та технології управління мають залишатися загально визнаними, тоді як певними особливостями можуть характеризуватися підходи, інструменти і механізми управління.

Використовуючи медичну термінологію, антикризове управління являє собою терапію. Терапія (синонім: лікування) – процес, бажаною (але не завжди

досяжною) метою якого є полегшення, зняття чи усунення симптомів (компенсація, купірування) і проявів того чи іншого захворювання, патологічного стану чи іншого порушення життєдіяльності, нормалізація порушених процесів життєдіяльності і одужання, відновлення здоров'я (санація) [3]. За медичним визначенням також «терапія» — все те, що стосується внутрішніх хвороб. Це в значній мірі відображає сутність визначення поняття «антикризове управління», його зв'язок з життєвим циклом організації і можливістю його завершення за умови відсутності адекватних життєзабезпечуючих заходів. Як правило, процес лікування хворого проводить кваліфікований лікар певної спеціалізації в залежності від конкретного захворювання. Що стосується сфери менеджменту - керівник повинен бути «лікарем широкого профілю» для того, щоб вчасно діагностувати і почати розв'язувати проблему.

В медицині виділяють наступні види терапевтичних заходів:

- Етіотропна терапія – спрямована на усунення причини захворювання.
- Патогенетична терапія – спрямована на механізми розвитку захворювання, а застосовують її, зокрема, при відсутності ефективної етіотропної терапії.
- Симптоматична (паліативна) терапія — її застосовують для усунення окремих симптомів захворювання та як доповнення до етіотропної та патогенетичної терапії [4] .

Тільки поєднання названих видів «лікування» забезпечує високу ефективність антикризового управління. Та все ж таки, найкраще лікування – це профілактика. Профілактичні заходи забезпечують безперервну роботу підприємства, попереджують спад ефективності, потребують набагато менше фінансових затрат і ресурсів і створюють позитивне враження про підприємство на ринку через стабільність його діяльності.

До превентивних заходів доцільно віднести:

- забезпечення власних наукових розробок і досліджень,
- вивчення і апробацію передового досвіду інших підприємств,
- організацію системи перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу,
- оновлення технологічного обладнання відповідно до рівня розвитку галузі,
- забезпечення високої поточної ефективності діяльності для позиціонування підприємства на ринку,
- ефективний брендинг,
- формування резервного фонду,
- забезпечення необхідними інвестиційними ресурсами.

Антиномія сучасних методичних засад антикризового управління полягає в тому, що застосувати розроблені механізми і прийоми не є можливим. Цей аспект пов'язаний не стільки з силою впливу негативних факторів середовища, скільки з швидкістю формування і дії цих негативних факторів на суб'єкти, явища і процеси соціально-економічного середовища.

Так, вжити будь яких запобіжних заходів, щоб попередити вплив світової пандемії на економічну систему було не можливо. Масштаби і швидкість руйнівної дії блокування діяльності всіх суб'єктів бізнесу вже не могли передбачати профілактичних заходів. За даних умов мова могла йти тільки про заходи екстреного реагування і вказані вище терапевтичні заходи.

Екстрена допомога повинна передбачати швидку діагностику, забезпечення життєздатності організації через захисні, адаптивні заходи, впровадження режиму економії, забезпечення поточних резервів.

Вибір терапії буде залежати від початкової ефективності екстреної допомоги та визначеної тактики поведінки на підставі результатів первинної діагностики. Суттєве значення у результативності терапії матимуть тип організації, галузь діяльності, рівень технологічного забезпечення і управлінська складова: корегування стратегії і тактики діяльності, ефективні методи управління, комунікативна та новаторська здатність.

Складним залишається питання державної підтримки бізнесу в умовах масштабної кризи. Виходить так, що розраховувати на неї не доводиться і чітко спрацьовує принцип «порятунок потопаючих справа рук самих потопаючих». У цій справі виграє той, хто не просто вміє плавати, а має здібності до швидкого аналізу, пристосування і використання всіх можливих засобів для порятунку.

Перелік використаних джерел:

- 1. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник / О.П. Денисов, І.П. Романенко за заг. ред. – К.: ХНАУ, 2013. – 430 с.*
- 2. Бурбело Н.О. Формування комплексу заходів антикризового управління підприємством / Н.О. Бурбело // Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал. - 2017. - №1-2 (67). – С. 65-71*
- 3. Шапурова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шапурова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №8.- С. 41-43.*
- 4. Медицина // Науково-технічна інформація. - 2016. - № 2. - С. 79-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NTI_2016_2_15.*