

– ліквідація структурних підрозділів і звільнення працівників, які заважають виведенню підприємства з кризової ситуації;

– пошук унікальних професійних здібностей у працівників підприємства, залучення професіоналів, які змогли б скласти ядро кадрового потенціалу.

Ефективну кадрову політику в умовах кризи забезпечується[2]:

а) скороченням рівнів управління, а не робочих місця;

б) оптимізація кадрової структури відповідно до ситуації;

в) виявлення та навчання працівників з лідерським потенціалом;

г) гнучкість прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління;

д) продовження набору персоналу, підтримка його професійного зростання.

З метою здобуття комплексної, релевантної інформації про трудові ресурси компанії щодо кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал створюються HRM–системи, роль яких сьогодні помітно зростає. Витрати на персонал – одна з найбільших статей витрат підприємства. Під час кризи її зменшуватимуть, в першу чергу починаючи від того, що передивляються розміри бонусів і премій, норми робочого часу та ін. В результаті можуть закриватися окремі бізнес–напрями і скорочуватися персонал. Для того, щоб ці скорочення пройшли з мінімальними втратами для бізнесу, і потрібні показники системи.

Головне завдання HRM–систем – надати якнайповнішу інформацію про трудові ресурси компанії в частині кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал. Оперативність здобуття такої інформації – ось, мабуть, безперечна перевага HRM–систем, яка набуває особливої цінності під час кризи. Криза – це час змін. Будь–які зміни вимагають від менеджменту компанії ухвалення швидких і зважених рішень. Правильні рішення можна приймати лише володіючи повною і достовірною інформацією, яку і покликані забезпечити системи автоматизації [2].

Сьогодні, у зв'язку з особливостями кризи люди гостро потребують емоційної підтримки і збереження спокою. І це є важливою умовою для успішного його подолання. Людям потрібна допомога, розуміння і психологічна підтримка для того, щоб відсторонитися від того, що відбувається в країні, відключитися від каналу негативу, пере спрямовувати свою енергію на вирішення щоденних завдань і зарядити її позитивом. А для того, щоб справитися з даним викликом, потрібні не тільки спеціальні психологічні знання, але і спеціальні інструменти, які допоможуть керівникові підприємства і фахівцеві з персоналу, зокрема: підвищити ефективність використання робочого часу співробітників, отримання ними неформального зворотного зв'язку; оптимізувати потоки інформації на підприємстві; формувати корпоративну культуру і підсилити корпоративний дух, що допоможе співробітникам відчувати єдність, турботу про них і увагу керівника; консолідувати енергію і здійснювати колективний пошук рішень.

Використання механізмів антикризового управління як альтернативи банкрутству дозволить забезпечити перехід підприємств від захисної до наступальної стратегії діяльності. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні та ін.

Література:

1. Бродский Б.Е. Антикризисноеуправление / Б.Е. Бродский, Е.П. Жарковская, И.Б. Бродский. – М.: Омега–Л, 2009. – 432 с.

2. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : [монографія] / О.А. Гавриш, Л.С. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. – К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 582 с.

3. Шапунова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шапунова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8 (86). – С. 147–154.

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО ФУНКЦІЇ

Т.В. Аверіхіна, к.е.н. доцент

Ю.К. Подпалова

Одеський національний політехнічний університет

м. Одеса

Антикризовий менеджмент останнім часом став однією з найбільш важливих областей діяльності, вивченням кризи та шляхів її подолання стали займатися впритул. Антикризовий менеджмент вимагає ретельного вивчення і включає в себе безліч аспектів. [1]

Термін «антикризове управління», або «кризовий менеджмент» за кордоном, виник порівняно нещодавно, але його витоки йдуть глибоко в стародавні століття і пов'язані з виникненням і розвитком

інституту неспроможності (банкрутства), коріння якого беруть свій початок у Стародавньому Римі. Тут неповернення боргів призводило не тільки до захоплення майна боржника, але і позбавлення волі і навіть життя, тобто кредитори в разі незадоволення їх вимог мали право розрубати його на частини. [2]

Наступним кроком є визначення поняття «антикризовий менеджмент», яке має чимало різних трактувань. Найбільш точним, на мою думку, є формулювання суті антикризового менеджменту як управління, в якому певним чином зазначено передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку [3].

Цілі антикризового менеджменту в цілому впливають з його визначення. Однак потрібно зазначити ще той факт, що в різних організаціях у антикризового менеджменту існують особливі, характерні для даного виду діяльності цілі. Наприклад, якщо розглядати антикризове управління в екологічних організаціях, то тут мета – не допустити або звести до мінімуму негативний вплив на навколишнє середовище і людину шляхом зміни технологій, пошуку нових і т. д.. А якщо розглянути атомні технології, то тут мова піде, наприклад, про підвищення кваліфікації персоналу, технічному удосконаленні .

Завдання антикризового менеджменту можна об'єднати в такі групи:

а) прогнозування передкризових станів. Саме передкризових, оскільки своєчасне виявлення дозволить вирівняти ситуацію і не понести великих втрат. Це досить складно, так як необхідно розпізнати найперші ознаки, зачатки кризи, що іноді проблематично. Але це дійсно необхідно, тому що є одним із заходів щодо запобігання кризи.

б) економічне обґрунтування застосовуваних програм;

в) визначення засобів і методів менеджменту в умовах кризових ситуацій. Сюди відносяться перш за все методологічні завдання;

г) диференціація технологій менеджменту. В антикризовому; управлінні велику роль відіграють аналіз та оцінка кризових ситуацій, пошук необхідної інформації і розробка рішень. Все це вимагає часу, певної кваліфікації співробітників, доступності інформації і т. д. Сюди ж можна віднести і розробку інноваційних стратегій, за допомогою яких підприємство може вийти з кризи;

д) розробка селекції персоналу і дослідження конфліктології, конфлікт є невід'ємною частиною кризових ситуацій [4].

Основою антикризового менеджменту є розробка і практична реалізація заходів, спрямованих на подолання компанією кризової ситуації. Пошук і вибір цих заходів є досить складним процесом, оскільки вимагає значних витрат часу і ресурсів, а вони якраз зазвичай бувають порівняно скромними. Проблема нестачі часу також є досить відчутною, оскільки доводиться вирішувати безліч різноманітних питань в дуже стислий проміжок часу. Перш за все необхідно провести аналіз реальних можливостей. Одним з найбільш ефективних останнім часом вважається SWOT-аналіз. SWOT – це аббревіатура: strengths (гідності), weaknesses (недоліки), opportunities (можливості), threats (загрози) (рис. 1.) При оцінці стану компанії або фірми потрібно враховувати її внутрішню і зовнішню середу. Внутрішні завдання, як правило, вирішуються швидше і легше, ніж ті, які пов'язані з клієнтами, конкурентами та іншими зовнішніми факторами. При складанні антикризової програми потрібно враховувати не тільки недоліки, але й гідності організації. При цьому важливо розставити пріоритети відповідно до завдань антикризового менеджменту.

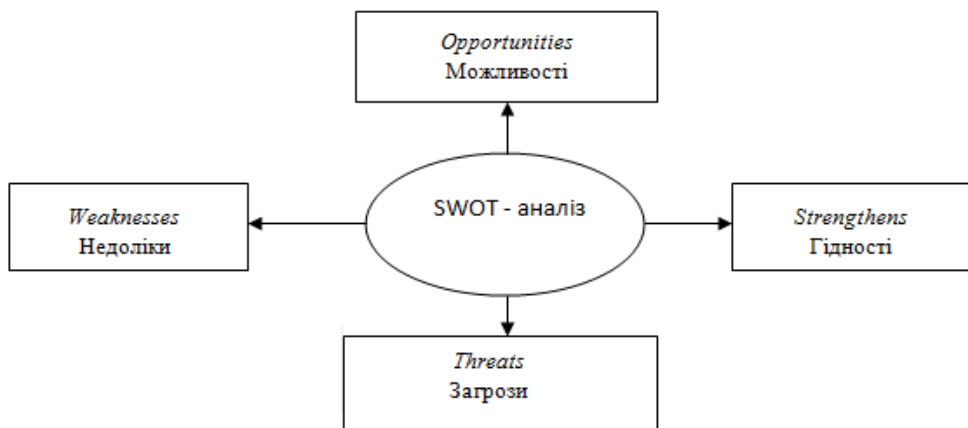


Рисунок 1 – Структура SWOT аналізу

При використанні SWOT-аналізу потрібно враховувати наступні його особливості:

а) всі дані розглядаються в динамічній структурі, щоб вчасно помітити відхилення;

б) дослідження зовнішнього середовища для виявлення нових можливостей і використання їх для зміцнення позицій компанії;

в) прийняття до уваги змін у програмах конкурентів, запровадження ними нових методологічних програм.

Доречі, всі процеси, які мають місце на підприємстві або в організації, можна розділити на дві групи: керовані і некеровані. Керовані – це процеси, які піддаються впливу внаслідок зміни їх напрямку. Некеровані процеси не змінюються ні в якому разі і протікають за своїми внутрішніми законами. Ці дві групи знаходяться в певному співвідношенні і мають свою динаміку, що, до речі, відображає техніку управління та її ефективність. У деяких випадках керовані процеси можуть стати некерованими, що є негативним показником. Переважання некерованих процесів є однією з причин криз і показником неспроможності апарату управління. Однак занадто великий відсоток керованих процесів також може привести в результаті до кризи.

Дуже важливо визначити можливість керованість процесом, що є одним із завдань антикризового менеджменту. «Незрячим» тих процесів, напрямком яких можна можна управляти, також веде до кризи. Більш того, такі ситуації можуть стати стихійними. Криза може виникнути і в тому випадку, якщо почалося активне управління некерованими процесами без будь-якої схеми або стратегії. Тут буде велика трата ресурсів – як економічних, так і людських. [5]

Система антикризового менеджменту в компанії є складовим елементом корпоративного менеджменту та включає в себе забезпечує і функціональну частини. Першу складають підсистеми організаційного, методичного, нормативного та правового забезпечення. Функціональна частина об'єднує функції управління кризовими ситуаціями і являє собою комплекс економічних і організаційних методів, які забезпечують вирішення завдань діагностики фінансового стану компанії, контролю і своєчасного попередження і запобігання наближаються кризових ситуацій, фінансового оздоровлення та подолання стану неплатоспроможності. Основними завданнями процесу діагностики кризових ситуацій і стану банкрутства є:

- аналіз фінансового стану компанії та його прогноз на майбутній період;
- своєчасне виявлення причин і основних факторів, що сприяють розвитку кризових ситуацій;
- моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища компанії і прогноз її розвитку;
- виявлення раніше непомітних ознак прийдешнього неблагополуччя підприємства. [6]

Світовий досвід переконує, що криза – це нормальний етап розвитку будь-якої системи, проте вона несе в собі серйозні загрози. У цьому зв'язку актуальності набирає питання вдосконалення антикризового управління суб'єктами господарювання з метою своєчасного розпізнавання кризових явищ та закладення основ для подальшого зростання економічної безпеки в довгостроковій перспективі. В свою чергу, антикризовий менеджмент компанії націлений не тільки на виживання компанії в кризових ситуаціях, але, в першу чергу на уникнення таких ситуацій, тобто на моніторинг стану компанії, проведення діагностики як компанії, так і зовнішнього середовища з метою попередження подій, які призводять до розвитку кризових ситуацій.

Можна зробити висновок, що система антикризового менеджменту має оберігаючий характер і націлена на підтримку компанії, яка має хоча б якісь шанси на виживання і пристосування до потреб ринку. Антикризовий підхід до функціонування компанії означає не тільки проведення антикризових заходів в разі настання кризової ситуації, а й контроль можливості появи її ознак в умовах нормальної діяльності.

Література:

1. Ципленкова М.В. Визначення ролі антикризового управління в системі менеджменту організації / М. В. Ципленкова // Антикризовий менеджмент. – 2015. – №1. – С. 6.
2. Учебні матеріали «Антикризовий менеджмент». – [Електронний ресурс]. – // Режим доступу: <https://works.doklad.ru/view/XKVgYOE6bgE/all.html>
3. Коротков З.М. Антикризове управління / З.М. Коротков // Антикризове управління. 2003. – №6. – С. 431.
4. «Втрачаєте час дарма?». – [Електронний ресурс]. – // Режим доступу: <http://isc.biz.ua/uslugi/34-antikrizisniy-management>
5. Базаров Г. З. Теорія та практика антикризового управління / Г. З. Базаров Г, С. Г. Беязов // Антикризове управління. – 1996. – №5. – с. 13 – 14
6. Учебні матеріали «Антикризовий менеджмент». – [Електронний ресурс]. – // Режим доступу: <https://works.doklad.ru/view/XKVgYOE6bgE/all.html>