

МАТВІЙЧУК А. Д.

викладач РІ Університету «Україна»

м. Рівне, Україна

ЯКОБЧУК С. М.

викладач РІ Університету «Україна»

м. Рівне, Україна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Термін «антикризове управління», як зазначається в роботах деяких вітчизняних фахівців з теорії менеджменту, в українських умовах ще не сформувався. Причиною термінологічних різночитань є відсутність міцних наукових традицій і практичного досвіду в антикризовому менеджменті. Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку соціально-економічних систем і існуванням небезпеки виникнення кризи. Однак неоднозначність і різноманіття змісту кризи дають у науці різні підстави для класифікації економічних криз і циклів.

Багатозначність економічного, особливо управлінського, розуміння цієї категорії, на нашу думку, обумовлюється двоїстою природою будь-якої кризи, який одночасно творить і руйнує, тобто формує передумови та готує умови для подальшого розвитку та звільняє з колишньої стратегії бізнесу [1, с. 147].

Відповідно до цього, теорії, що акцентують увагу на руйнівній функції кризи, пропонують сприймати кризу як ситуацію, гостро загрозливу існуванню підприємства. Кризова ситуація в такому випадку вимагає негайного подолання, локалізації наслідків методами антикризового управління, щоб зберегти насамперед матеріальну основу для продовження господарсько-економічної діяльності при гострому дефіциті обігових коштів.

Теорії, що розглядають кризу як явище, орієнтоване на ломку старого і розвиток нового, сприймають його позитивно. Тому в основу закладена не боротьба з кризою, а реструктуризація системи, відповідна новим відносинам.

Таким чином, усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур - неодмінна умова ефективного функціонування ринкового механізму. Однак запобігти банкрутству, забезпечити тривале процвітання цих структур - завдання значно важливіше [3, с. 38].

Вирішенню саме цього завдання підпорядкована система заходів, іменована антикризовим управлінням. Часто під таким управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на виведення підприємства з кризового стану, в якому воно знаходиться.

Однак подібна трактування сутності антикризового управління послаблює його запобігаючу, випереджальну спрямованість. Тому стратегічно антикризове управління починається не з аналізу балансу підприємства (фірми) за попередній або поточний періоди функціонування та здійснення, надзвичайних заходів щодо недопущення неспроможності, а з моменту вибору місії фірми, вироблення концепції і мети її передбачуваної діяльності формування та підтримки на належному рівні стратегічного потенціалу фірми, здатності забезпечувати протягом тривалого періоду конкурентну перевагу фірми як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [2, с. 24].

Тому, з одного боку, антикризове управління повинно охоплювати значно ширші сфери діяльності, ніж аналіз тільки фінансового стану фірми. З іншого боку, в процесі антикризового управління, що протікає під впливом страху постійної загрози банкрутства, не повинно виникати своєрідного «ефекту пустелі», деформуючі поведінку менеджерів, що викликає неадекватні їх дії, ще більш збільшують і без того складне становище фірми.

Таким чином, антикризове управління - це аналіз стану макро- і мікросередовища і вибір кращої місії фірми, пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій. Реформування економіки України почалося і продовжується на тлі глибокої кризи всіх його сфер і галузей. Низька ефективність і відсутність дієвих стимулів підприємницької активності великі структурні диспропорції, вичерпані ресурси розподільної системи - далеко не повний перелік спадщини, залишеного нам адміністративно командною системою. Негативні наслідки лібералізації цін, криза українських ринкових реформ загострили до крайності проблему платоспроможності і поставили на порядок денний питання про передумови масового банкрутства підприємств [4, с. 48].

У цих умовах найбільш вірним є системний підхід до антикризового управління, коли антикризове управління розглядається як комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів щодо його усунення і подолання.

Розглянемо, на яких принципах базується система антикризового управління. До числа основних принципів відносяться:

1. Рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства. Враховуючи, що виникнення кризи на підприємстві несе загрозу самому існуванню підприємства і пов'язано з відчутними втратами капіталу його власників, можливість виникнення кризи повинна діагностуватися на самих ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей її нейтралізації.

2. Терміновість реагування на кризові явища. Кожне нове кризове явище не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом, але і породжує нові супутні йому явища. Тому, чим раніше будуть застосовані антикризові механізми, тим більшими можливостями до відновлення буде розташовувати підприємство.

3. Адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі. Використовувана система механізмів з нейтралізації загрози банкрутства в переважній своїй частині пов'язана з фінансовими витратами або втратами. При цьому рівень цих витрат і втрат повинен бути адекватний рівню загрози банкрутства підприємства. Інакше або не буде досягнутий очікуваний ефект (якщо дія механізмів недостатня), або підприємство буде нести невиправдано високі витрати (якщо дія механізму надлишкова).

4. Повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану. У боротьбі із загрозою банкрутства підприємство повинно розраховувати виключно на внутрішні фінансові можливості [6, с. 124].

Перелічені вище принципи є основою організації антикризового управління підприємством.

Фінансовий менеджмент являє поєднання стратегічних і тактичних елементів фінансового забезпечення підприємництва, що дозволяють управляти грошовими потоками і знаходити оптимальні рішення. Посилення контролю за грошовими засобами вкрай необхідно будь-якому підприємству, тим більше що знаходиться в стадії кризи.

Отже, можна зробити наступні висновки, що антикризове управління - це цілий комплекс взаємопов'язаних заходів від ранньої діагностики кризи до заходів з її подолання. Антикризове управління базується на деяких принципах, які і відрізняють його від збиткового.

Велику роль в антикризовому управлінні грає ефективне управління персоналом. Для появи невеликого числа (5-6 стратегічних і трохи більше тактичних) поділених усіма цілей необхідно використовувати практику колективного вироблення цілей, обговорювати з членами своєї команди можливі варіанти розвитку підприємства в умовах кризи і погоджувати терміни виконання. Керівнику корисно також поцікавитися, наскільки

реальними здаються підлеглим поставлені цілі та строки, яким уявляється результат, які побоювання тривожать людей (не вистачає матеріальних ресурсів, знань, злагожденості в роботі, занадто багато чого залежить від зовнішніх факторів), які труднощі можуть зустрітися на шляху і якими заходами можна їх компенсувати. Всі ці питання вимагають регулярного виявлення та обговорення на нарадах, і тільки після цього можна говорити про єдине бачення цілей підприємства.

Література

1. Базаров Т.Ю. Управління персоналом/ Т.Ю. Базаров ,Б.Л. Єрьомін - Москва : Юніті , 2002 , с.147
2. Грязнова А.Т. Антикризовий менеджмент / За ред. А.Т. Грязновой . - М. : Асоц . авторів і видавців " Тандем" : ЕКМОС , 2007 , с.142
3. Мороз О. В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством / О.В. Мороз, І. В. Шварц // Вінниц. нац. техн. ун- т. – Вінниця: УНІВЕРСАМ, 2006. – 137 с.
4. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством [Текст] / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетьманцева // М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2007. – 676 с
5. Рутицкая В.В. Антикризове управління підприємством./ В.В. Рутицкая , Л. Сирик / под редакцией журналу «Менеджер по персоналу» [Источник: HR-Лига].
6. Василенко В.А. Антикризове управління підприємством / В.А. Василенко - Київ: ЦУЛ, 2003. - 504 с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством [електронний ресурс] / Л.О. Лігоненко // <http://slv.com.ua/books/6.html>.