

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Бойко О.О. (м. Запоріжжя)

Анотації

Стаття присвячена вивченню проблеми антикризового менеджменту. В статті розглядаються концепції та підходи антикризового управління, чинники, які впливають на подолання кризи в організації, основні завдання кадрової політики під час кризи. Також сформована концепція антикризового управління, яка впливає на процес подолання кризи.

The article is devoted the study of problem of anticrisis management. Conceptions and approaches of anticrisis management, factors, which influence on overcoming of crisis in organizations, basic tasks of skilled policy, during a crisis, are examined in the article. Also formed conception of anticrisis management, which influences on the process of overcoming of crisis.

Ключові слова

КРИЗА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ПРОЦЕСНА КОНЦЕПЦІЯ, СИСТЕМНА КОНЦЕПЦІЯ, СИТУАЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вступ

В умовах глобалізації та трансформації сучасного суспільства період вітчизняної економіки характеризується виникненням кризових явищ, що обумовлюються спадом виробництва, недосконалістю законодавчої бази і відсутністю у вітчизняних менеджерів досвіду управління економічними об'єктами в ринковій економіці. Як зазначає професор В.Г.Воронкова, «криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини»[6, с.186].

З огляду на те, що в умовах економічної кризи питання залучення істотних обсягів інвестицій для технічного переозброєння і відновлення виробництва не може бути здійснене у найкоротший час, головна увага дослідників і практиків повинна бути спрямована на вирішення організаційно-економічних проблем стійкості, конкурентоспроможності і адаптованості підприємств. Організації повинні адаптуватися до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори повинні визначати як саму можливість адаптації фірми і системи управління, так і ефективність процесу адаптації [5].

Важливою особливістю адаптації підприємств у кризових умовах є попередження змін у зовнішнім оточенні шляхом зміни власного

стилю поведінки. Це потребує формування моделі стратегічного управління, що генерує завчасні, цілеспрямовані попереджувальні дії, які забезпечують здатність до самозбереження, гнучкість, орієнтацію на майбутні зміни, готовність до здійснення діяльності в умовах невизначеності, формування антикризового потенціалу, стійкого до раптових змін і здатного вчасно ідентифікувати можливі погрози, діагностувати ранні ознаки кризових процесів і протистояти їхньому розвитку.

Проблема антикризового менеджменту та управління є об'єктом дослідження багатьох науковців, як вітчизняних (Айвазян З., Беляєв С.Г., Брюховецька Н.Ю., Венгільський О.С., Воронкова В.Г., Градов А.П., , Н.Д. Кондратьев, Кириченко В., Кисліцин І.П., Коротков Е.М., Мазур І.І., Пушкар О.І., Сибірякова В.Г., Ситнік Л.С., Тридід О.М., Мі. Туган-Барановський, Уткін Е.А., Чернявський А.Д., Чубаров Л.Б., Шапіро В.Д. та інші), так і зарубіжних (Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Кейнс, К. Маркс, М. Мескон, Мечлап, Сомбарт, М. Фрідмен, Шпитхофф, Й. Шумпетер, Гарвард та інші).

Реалізація концепції антикризового управління, дозволить підприємствам знизити імовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що виникає в кризовій ситуації, підвищити стратегічний потенціал і активізувати потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції.

Мета статті:

- дослідити основні концепції антикризового управління;
- сформулювати концептуальний підхід антикризового менеджменту, який впливає на процес подолання кризи.

Обговорення проблеми

Більшість сучасних українських підприємств перебувають у кризовому стані, який вимагає вжиття менеджментом підприємства антикризових заходів. Тому розробка концепції антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища є актуальним науковим завданням, що вимагає ретельного і глибокого дослідження. Е.С. Мінаєв розглядає антикризове управління як комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків [2]. Л.С. Ситнік під антикризовим управлінням розуміє «здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах» [7, с. 22].

І.П. Булеєв та Н.Е. Брюховецька антикризове управління ідентифікують як «макроекономічну категорію, що відображає виробничі відносини на підприємстві під час його оздоровлення чи

ліквідації» [4, с. 9]. Сучасний етап розвитку теорії та практики менеджменту визначається взаємним погодженням принципів та інструментів управління, розроблених у рамках трьох домінуючих концепцій - процесна, системна та ситуаційна, а також концептуальних положень стратегічного управління. Теоретичні положення антикризового управління ґрунтуються на творчому поєднанні (інтеграції) усіх названих концепцій управління. Найважливішим методологічним положенням антикризового управління є системний підхід до його здійснення. По-перше, цей підхід ґрунтується на розумінні сутності підприємства як складної динамічної соціально-економічної, відкритої, не детермінованої системи. Антикризове управління діяльністю підприємства має ґрунтуватись на концептуальних положеннях теорії виникнення та поглиблення кризи, які передбачають системне бачення механізму функціонування підприємства. Суб'єкт антикризового управління має чітко уявляти основні функціональні елементи підприємства як системи, враховувати їхню роль та значення в розгортанні кризових явищ, можливості щодо усунення ознак кризового стану та забезпечення життєздатності підприємства. Зміст антикризового управління підприємством полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак, недопущенні подальшого поглиблення кризи, а у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації, підтримки її внутрішнього та зовнішнього гомеостазу.

Виконання цієї вимоги потребує певних дій щодо забезпечення працездатності усіх п'яти підсистем управління відповідно до теоретично визначених вимог. Насамперед це стосується систем збирання та обробки інформації про стан системи та її зовнішнє середовище, забезпечення різноманітності методів планування та багатоваріантності рішень, що приймаються, координації прав та відповідальності окремих функціональних підсистем та структурних підрозділів, демократизації стилю управління підприємством. По-друге, використання системного підходу в антикризовому управлінні обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів роботи, які мають бути проведені для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, що існують між ними і мають бути враховані при розробці плану заходів для забезпечення ефекту синергії. Антикризове управління підприємством має базуватися також на ситуаційному підході до управління, який активно розвивається починаючи з 60-х років минулого століття. Цей підхід, не відкидаючи концептуальних положень традиційних шкіл управління, акцентує увагу на потребі застосування специфічних прийомів та методів управління з урахуванням ситуації конкретного підприємства-об'єкта управління, тобто конкретний набір обставин, які впливають на конкретне підприємство в конкретний період часу. [8] Практичне застосування ситуаційного підходу в процесі антикризового

управління передбачає: опанування теоретичних засад та типового інструментарію антикризового управління; критичну оцінку теоретичних концепцій та методик, визначення сильних та слабких аспектів, позитивних та негативних наслідків застосування; правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження - підприємства, що опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших факторів виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до гомеостатичного стану; розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з врахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей та завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно. Крім розглянутих вище трьох домінуючих підходів, у сучасній літературі з питань менеджменту поступово виокремлюються новітні підходи, які зараз перебувають у стадії формування, а саме: соціально-етичний та стабілізаційний менеджмент. Незважаючи на дискусійність та новизну цих підходів, їхні окремі наукові здобутки дозволяють суттєво поглибити розуміння сутності та специфіки антикризового управління. Соціально-етичний менеджмент орієнтує управлінський процес на зниження ймовірності або недопущення прийняття рішення, яке здатне завдати шкоди окремим об'єктам, що перебувають у сфері його впливу (постачальники, посередники, покупці, інші господарські партнери, персонал, власники, суспільство в цілому, зовнішнє суспільне та природне середовище тощо). Якщо все ж таки таке рішення мусить бути прийнято, то, за концепцією соціально-етичного менеджменту, необхідна розробка та впровадження достатньо вагомих компенсуючих заходів.

Прийняття рішень у соціально-етичному менеджменті обов'язково передбачає розробку прогнозу наслідків кожного із запропонованих управлінських рішень з подальшою оцінкою допустимості їх прийняття. Якщо наслідки управлінського впливу не визнаються допустимими, вони мають бути виключені з розгляду. Загальна концепція антикризового менеджменту може являти собою двофакторну модель. З одного боку організація має стежити за фінансовим станом підприємства. А з іншого, найважливіший чинник, який впливає на подолання кризи в організації, – це вдала реалізація кадрової політики підприємства, адже персонал є основною частиною організації. Як зазначає професор В.Г. Воронкова: «Концепція антикризового управління персоналом включає розробку антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями. Процес управління трудовою діяльністю є елементом загальної стратегії організації й необхідне для того, щоб упорядкувати процедуру виконання

виробничої функції кожним робітником. Можна запропонувати наступні рекомендації щодо забезпечення стратегічних підходів у сфері управління персоналом: створення гнучкої організаційної структури організації, ліквідація зайвих підрозділів, часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків; розробка та послідовна реалізація концепції антикризового управління персоналом; впровадження методів кадрового маркетингу, що дозволяє підвищити якість кадрової селекції у процесі наймання персоналу; щорічна атестація, аудит персоналу; модернізація культури управління; діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом; систематичний перегляд положень про підрозділи, посадових інструкцій та інших регламентуючих діяльність персоналу документів з метою їх удосконалення; розробка системи заходів щодо заохочення робітників з урахуванням їх орієнтації та впливу на кінцеві показники роботи організації»[6, с.198]. В умовах кризи кадрова політика підприємства трансформується, що пов'язано з обмеженістю фінансових засобів, неминучістю організаційних перетворень та згортання ряду соціальних програм, скороченням чисельності персоналу та підвищенням соціально-психологічної напруги у трудовому колективі. Тому, основними завданнями кадрової політики під час кризи є такі [3]: формування команди менеджерів, здатних розробити та реалізувати програму виживання й розвитку підприємства; збереження ядра кадрового потенціалу організації: менеджерів, спеціалістів, робітників, які є особливо цінними для підприємства; реструктуризація кадрового потенціалу підприємства; зниження соціально-психологічної напруги в колективі; забезпечення соціального захисту та працевлаштування звільнених робітників. Щодо фінансового стану організації, одним з нагальних завдань під час кризи, більшість підприємств вважають скорочення витрат, і саме завдяки скороченню витрат намагаються вижити в складних фінансових ситуаціях. Але таке рішення, стосовно персоналу в антикризовому управлінні має суперечливий характер: з одного боку, скорочення витрат на оплату праці підвищує платоспроможність (мета антикризового управління), з іншого – вони можуть негативно позначитись на стратегічному розвитку підприємства [1]. Як відзначають зарубіжні фахівці, активне управління витратами є надзвичайно важливим як у період спаду, так і в період підйому. З метою зниження витрат підприємства часто здійснюють звільнення персоналу, однак питання про те, чи дійсно такі дії приносять ефект з фінансової точки зору, є дуже суперечливим. Зокрема, обґрунтованості масових звільнень персоналу можна протиставити майбутні витрати, пов'язані з пошуком, наймом і навчанням нових працівників після закінчення кризи.

Таким чином, підприємства, які враховують можливі варіанти розвитку подій у майбутньому, розуміють, що звільнення працівників, Формування концепції антикризового менеджменту

хоча і дозволяють скоротити витрати у короткостроковій перспективі, проте витрати на виплату допомоги, збитки від втрати кваліфікованих спеціалістів та втрати довіри, а також наступні витрати на найм, навчання й утримання персоналу можуть у кінцевому рахунку значно перевищити очікувану користь. З фінансової точки зору, найбільш прогресивним шляхом подолання негативних кризових явищ є використання періоду кризи як платформи для перебудови і провадження принципових змін, зокрема: переходу до інноваційного типу розвитку; поліпшення якісних характеристик продукції; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; впровадження більш ефективних форм господарювання.

Висновки

Реалізація антикризового кадрового менеджменту передбачає можливість альтернативних варіантів дій: сконцентруватися на негативних аспектах кризи, втрачаючи при цьому кадровий потенціал та власні позиції на ринку, або ж використати період кризи як своєрідний «виклик», можливість стати краще, удосконалити свою діяльність у необхідних сферах. Крім того, під час раціоналізації кадрового складу слід орієнтуватися не виключно на економічну доцільність певних дій, але й на соціальні аспекти та очікуваний ефект, до якого може призвести реалізація таких дій у довгостроковій перспективі. Управління системами у стані нерівноваги та дисбалансу вимагає від керівників освоєння практичних навиків передбачення і розпізнавання криз, усунення негативних наслідків, виникаючих негативних чинників. Антикризове управління повинно включати комплекс методів, що вживаються в різних функціональних підсистемах менеджменту. Соціальні технології, методи економічного аналізу, прогнозування, розробка складних інвестиційних проектів і антикризових програм, планів реструктуризації та реорганізації повинні застосовуватися в комплексі для своєчасного попередження і подолання криз.

Перспективи подальших досліджень

- вивчення зарубіжного досвіду формування концепції антикризового управління;
- шляхи та напрямки оптимізації антикризової кадрової політики в державному управлінні.

Джерела

1. Антикризисный менеджмент: Учеб. Пособие. / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Мн.: Изд. центр БГУ, 2003. – 256 с.
2. Антикризисное управление / под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 2000. – 432 с.
3. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 287 с.

4. Булеев И.П. Антикризисное управление предприятием / И.П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. – 234 с.

5. Василенко В.О. Антикризисное управління підприємством: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. – К.: ЦУЛ, 2003. – 503с.

6. Воронкова В.Г. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посібник для вnz / Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М., та ін.; Ред. Воронкова В. Г.; ЗДІА. - К.: Професіонал, 2006. - 567 с.: іл.

7. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник ; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

8. Цибро Ю. В. Причины возникновения кризиса на предприятии, http://www.fox-manager.com.ua/crisis_part1.html

Стаття надійшла 25.02.10 р.