Юлія ТХОРИК
здобувачка освітньо – професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КОТИС

ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ринкові умови функціонування економічних систем створюють принципово нове зовнішнє середовище їх господарювання, яке характеризується невизначеністю та високою ймовірністю кризового стану.

Під кризою в загальному сенсі розуміють переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. У сучасних умовах запобігання існуючим проблемам макро- та мікроекономічного характеру здійснюється через невід'ємний елемент загальної системи управління підприємством – антикризове управління.

Антикризове управління зазвичай тлумачать як управління підприємством в умовах загальної кризи економіки або при загрозі банкрутства. Слід зазначити, що основними принципами антикризового управління є постійна готовність до реагування та превентивність дій. Це потребує формування моделі стратегічного управління на основі «слабких сигналів», 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 загрози, діагностувати ранні ознаки кризових процесів і протистояти їхньому розвитку [1, с. 23].

В антикризовому управлінні вирішальне значення відіграє стратегія управління, в якій основна увага повинна приділятися проблемам недопущення кризових ситуацій або виходу з кризи, що визначається сформованим на цей час уявленням про необхідність антикризової спрямованості будь-якої системи управління. Під стратегією розуміється «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [2, с. 173].

Значення антикризової стратегії для кожного підприємства зумовлюється багатьма факторами. Насамперед, вона дає змогу виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі та налагодженні правильних взаємовідносин з конкурентами. Стратегія антикризового управління буде ефективною, якщо його тип відповідає конкретній ситуації і наявності інших умов [3, с. 21].

Антикризова стратегія повинна бути не другорядною, а головною стратегією підприємства, адже саме тоді вона буде наперед спланованою і взаємопов'язаною зі стратегіями всіх інших сфер його діяльності не тільки в умовах прояву кризових явищ, але й в стабільних умовах функціонування підприємства, виступаючи гарантом передбачення та недопущення різного роду кризових ситуацій.

Стратегія антикризового розвитку підприємства має включати два типи стратегії: стратегія подолання кризи й стратегія недопущення кризи. Таким чином, стратегічне антикризове управління має бути симбіозом оперативного менеджменту, що включає контроль поточної ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії подолання кризи й стратегічного управління, що включає прогнозування ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії недопущення кризи.

Вибір стратегій антикризового управління являє собою модель, що складається з окремих блоків: системи антикризового управління; механізму антикризового управління; процесів антикризового управління; процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління [4]. При цьому особливу увагу повинно бути зосереджено на організаційному механізмі розробки стратегії антикризового розвитку підприємства. Ще на етапі планування стратегії формується так званий ланцюг системоутворюючих елементів, що включає місію, мету, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегії, планування реалізації стратегії та оцінку потенційної її ефективності.

Реалізація стратегії антикризового розвитку підприємства включає проведення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку сценарію стратегії (як фактичного, так й прогнозованого), розробку заходів щодо недопущення або подолання кризи, реалізацію відповідних заходів та оцінку їх ефективності.

Підвищенню обґрунтованості рішень щодо вибору стратегії антикризового розвитку сприяє врахування часового фактора, який характеризується стадією життєвого циклу підприємства, кожна з яких має свої особливості, які повинні враховуватися антикризовими менеджерами при забезпеченні раціонального з’єднання зовнішніх і внутрішніх факторів у часі і просторі. Використовуючи фактори, що впливають на виникнення криз на підприємствах, можна уникнути криз, застосовуючи стратегічне планування.

Вирішення завдання недопущення кризи на підприємстві й виходу його на траєкторію подальшого економічного зростання неможливе без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень. Особливу увагу при цьому слід приділяти вибору правильної та найефективнішої стратегії антикризового

управління, дотриманню всіх правил та етапів виходу з кризи, що гарантує довгостроковий успіх підприємства. Розробка системи ключових стратегічних орієнтирів повинна враховувати часовий фактор, який характеризується стадією життєвого циклу підприємства, і втілювати основоположні вимоги до перспективного розвитку з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін і необхідності оцінки стану зовнішнього і внутрішнього середовища

Варто зауважити, що підприємство не тільки повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але й також бути готовим адаптуватися до непередбачених обставин. Відповідно до цього антикризова стратегія підприємства має складатися із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у випадку виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). А вибір та реалізація відповідної стратегії антикризового управління з урахуванням стадії життєвого циклу підприємствами дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що є наслідком розвитку кризової ситуації, підвищити та активізувати стратегічний потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції.

Варто наголосити, що не існує стратегії, придатної для всіх підприємств, як немає єдиного універсального стратегічного антикризового управління. Кожне підприємство є особливим, тому й процес формування стратегії для нього індивідуальний і залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виготовленої продукції (надання послуг), стану економіки, підприємницького середовища та багатьох інших чинників. Але є деякі основні моменти, які дозволяють говорити про загальні принципи антикризової стратегії, що надзвичайно важливо в умовах економічної кризи.

Стратегія антикризового розвитку як базова концепція реалізації стратегічного антикризового управління підприємством є інструментом, використання якого дозволяє вирішувати основні завдання антикризового управління. Саме тому, у широкому розумінні, антикризове управління слід розглядати як систему передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, а також вироблення заходів щодо зниження негативних наслідків кризи й використання факторів сприяння подальшого розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005. 824 с.

2. Мішеніна Н. В., Кривущенко М. В. Стратегічна модель антикризового управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ.* 2011. № 3 (11). С. 170 – 175.

3. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент. *Персонал.* 2008. № 6. С. 19 – 25.

4. Воробйова О. К. Стратегічні аспекти антикризового управління. URL: http://donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/ Vest_TIR_(21).../vorobeva.doc

Оксана УГРИНЮК
здобувачка освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ
Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ольга ДЯКІВ

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток інноваційної економіки в Україні передбачає створення нової системи впровадження кадрової політики на підприємстві. Успішність діяльності останніх в умовах жорсткої конкуренції на ринку залежить від проявів творчої активності працівників.

На кадрову політику покладають, такі основні завдання: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку; створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків працівників; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Ефективна кадрова політика сприяє:

– швидкому та якісному укомплектуванню зацікавленими в роботі кадрами з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства;

– стабілізації колективу з урахуванням інтересів працівників і організації;

– раціональному використанню робочої сили за кваліфікацією та відповідно до спеціальної підготовки;

– ефективному використанню навичок та можливостей кожного працівника, раціональне використання персоналу;

– створенню умов для задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;

– розвитку та підтримці високого рівня якості життя, що робить працю в цьому підприємстві бажаною;

– стимулюванню і прагненню кожного працівника до всебічного розвитку, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в