

формуються согласно разным признакам; количество ИСУП по мнению разных ученых является не одинаковым; при их выделении ИСУП отсутствует системность.

Обеспечение системности достигается путем применения в качестве признака для выделения ИСУП функций УП. Общими функциями УП следует считать: планирование потребности в персонале; набор и высвобождение; мотивацию; контроль работы персонала.

Формирование ИСУП основывается на разработке стратегии УП, предполагающей определение компетенций работников по каждой бизнес-единице (БЕ) предприятия, исходя из ее целей в сфере персонала по фактическим и необходимым значениям этих компетенций. Поэтому основой для разработки ИСУП целесообразно считать несоответствие фактических и необходимых значений базовых компетенций работников (БКР) АТП разных категорий.

Разработку ИСУП предлагается осуществлять отдельно по каждой категории работников АТП в следующей последовательности. Этап 1 предусматривает введение данных о необходимом уровне БКР. Этапом 2 является распределение БКР по видам ИСУП: планирование потребности в персонале ($S_{п}$), набор и высвобождение ($S_{нв}$), мотивация ($S_{м}$) и контроль его работы ($S_{к}$).

В случае, когда необходимый уровень БКР достигается реализацией стратегии $S_{п}$ (этап 3), следует перейти к этапу 4 и сформулировать ее содержание; в противоположном - установить возможность достижения необходимого уровня БКР в стратегиях $S_{нв}$ (этап 5). При наличии такой возможности следует перейти к этапу 6 и сформулировать содержание стратегий $S_{нв}$; отсутствии - определить возможность достижения необходимого уровня БКР с помощью стратегий $S_{м}$ (этап 7). При положительном исходе переходят к этапу 8, предусматривающей формулировку содержания этого вида ИСУП; отрицательном - устанавливают возможность достижения необходимого уровня БКР при реализации стратегий $S_{к}$ (этап 9). При отсутствии такой возможности следует перейти к этапу 12; наличии - этапу 11, в котором формулируют ИСУП по контролю работы персонала.

На этапе 12 составляют перечень ИСУП, по которому необходимо принять альтернативные решения.

Таким образом, предложены методические положения разработки ИСУП АТП, отличающиеся от существующих определением БКР определенной категории, а также выделением ИСУП в соответствии с основными функциями УП.

УДК 336:658.15

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Крихітіна Н.М., к.е.н., професор,
Плехов Д.А., магістр (УкрДАЗТ)*

В ринковому середовищі розробка програм антикризового управління, як засобу запобігання кризового стану суб'єктів господарювання, є значущим напрямком теоретико-прикладних досліджень сучасної економіки. Проведене узагальнення існуючих трактувань поняття антикризового управління дозволяє не погодитись з визначенням антикризового управління як системи заходів для досягнення конкретної мети - запобігання кризової ситуації на підприємстві або виведення його з кризи. Тому, на нашу думку, антикризове управління слід розглядати як сукупність цілей, завдань і системи заходів щодо запобігання або подолання неплатоспроможності і неспроможності підприємства. В якості мети системи антикризового управління може виступати фінансове оздоровлення економічних суб'єктів і формування стійкої оптимальної структури виробництва на підприємстві.

Реальним шляхом фінансового оздоровлення підприємства і виведення його з кризи слід вважати його реструктуризацію, тобто структурну перебудову з метою ефективного розподілу і використання всіх ресурсів підприємства. Цей процес передбачає створення комплексу бізнес-одиниць на основі поділу, з'єднання, ліквідації діючих і утворення нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств, придбання значної частки в статутному капіталі або пакетів акцій сторонніх організацій.

Система антикризового управління передбачає реструктуризацію виробничої, управлінської та фінансової сфер підприємства за такими етапами:

- підготовчий період, коли розробляється «мандат на реструктуризацію», що включає організаційну структуру, положення про групу, яка буде безпосередньо її здійснювати, її склад, план заходів;
- збір інформації та виявлення вузьких місць, робіт і послуг, орієнтованих на досягнення загальних цілей підприємства, оцінювання діючих та розробка перспективних моделей структури організації, визначення необхідних ресурсів і обсягів випуску продукції і надання послуг, систематизація реструктуризації;
- визначення цілісної стратегії вирішення виявлених організаційних проблем;
- організаційно-технічне проектування з розробкою технологічних характеристик процесу реструктуризації через опис технології, стандартів;
- соціальне проектування з вирішенням