

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, предусматривающем 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

проблем управління персоналом;

- власне перетворення на основі розробки експериментальної версії і завершеного виробничого проекту реструктуризації.

Таким чином, найважливішою передумовою виведення підприємства з кризового стану є розробка стратегії антикризового управління, здійсненої на основі результатів діагностики у вигляді детального комплексного плану, що забезпечує реалізацію цілей підприємства. Хоча стратегія антикризового управління багатоваріантна, але для конкретного підприємства вона базується на виборі одного, найбільш прийняттого варіанту. Визначення стратегії розвитку забезпечує ефективний розподіл і використання всіх ресурсів і на цій основі - стійке позиціонування підприємства на ринку, що дозволяє перейти від реактивної форми управління (прийняття управлінських рішень як реакції на поточні проблеми) до управління на основі діагностики і прогнозів.

Саме на розглянутих вище системних підходах до антикризового управління побудована програма фінансового оздоровлення підприємств залізничної галузі.

УДК 658.5.003.1

ОСНОВНІ ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

*Маковоз О.В., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ),
Ричкова Л.В., к.п.н., доцент (ХНАДУ)*

Функції управління завжди направлені на досягнення цілей управління. Оскільки мета управління формується в рамках функції «планування-прогнозування», можна сказати, що дана функція в системі функцій управління підприємством є центральною. Функції управління в своїй основі об'єктивні і є формами реалізації управлінських відносин, через які, у свою чергу, реалізуються вимоги економічних законів розвитку виробництва. Тому процес управління виступає як об'єктивно приречена система функцій, яка носить назву управлінського циклу.

Функція планування служить основою для ухвалення управлінських рішень і є управлінською діяльністю, яка передбачає вироблення цілей і задач управління виробництвом, а також визначенням шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Прогнозування в управлінському циклі передують плануванню і ставить своєю задачею наукове передбачення розвитку виробництва, а також пошук рішень, які забезпечують розвиток виробництва в оптимальному режимі. Оскільки прогнозування завжди попереджує плануванню, його можна розглядати як під функція планування.

Організація як функція управління – це

діяльність, направлена на створення або розвиток структури господарської системи. Залежно від об'єкту розрізняють організацію виробництва, праці і управління.

Організація управління включає регламентацію окремих елементів процесу управління (стадій управлінського циклу, процедури операцій управління), встановлення часу виконання робіт, складу виконавців, прав, відповідальності, технічного і інформаційного забезпечення і т.п.

Координація полягає в забезпеченні необхідної (передбаченої проектом організації) узгодженості дій працівників. Мета координації – влаштувати паралелізм і дублювання в роботі.

Функція регулювання полягає в збереженні режиму функціонування господарської системи. Через різні причини виробництво може відхилитися від заданих параметрів. У цих умовах шляхом регулювання усуваються відхилення, і забезпечується нормальне протікання виробничих процесів.

За допомогою обліку здійснюється збір інформації про стан господарської системи. Облік служить базою для аналізу – комплексного вивчення виробничо-господарської діяльності з метою контролю і підвищення ефективності функціонування виробництва шляхом виявлення і мобілізації наявних ресурсів. Роль контролю як функції управління обумовлена тим, що він є засобом здійснення зворотних зв'язків в системі управління. За допомогою контролю перевіряється виконання ухвалених планових рішень, і оцінюється їх наслідки.

Перераховані функції управління носять назву загальних. Окрім них в системі управління виділяють конкретні функції, які враховують вплив на них об'єкту управління, що знаходить своє віддзеркалення в об'єкті і предметі планування.

УДК 331.108:625.1

ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ В ПРОЦЕСІ ЇЇ РЕФОРМУВАННЯ

Назаренко І.Л., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)

Особливо актуальним в процесі реформування Укрзалізниці, який триває, є збереження її кадрового потенціалу, недопущення погіршення його використання, відтока кваліфікованих кадрів тощо.

У відповіді Державної адміністрації залізничного транспорту на вимоги профспілки залізничників і транспортних будівельників України щодо вирішення соціально-трудових проблем на залізничному транспорті зокрема вказується, що в кадровій політиці Укрзалізниці не передбачається проведення заходів щодо вивільнення працівників з підстав скорочення чисельності або штату