

формування потрібних підприємству характеристик. Окрему підсистему цього завдання становлять антикризові дії по управлінню системою внутрішніх протиріч мікросередовища, у тому числі й вирішення протиріч і конфліктів, формування умов, що перешкоджають їх виникненню.

Література

1. Беззубко Л. В., Гончарова Л. О., Беззубко Б. І. Трудовий і кадровий потенціали: Монографія. – Донецьк: Норд прес, 2008. – 201 с.
2. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. – 174 с
3. Должанский І. З., Загорна Т. О. Управління потенціалом підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
4. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами/ Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. – К.: ВД «Юридична книга», 2003. – 256 с.
5. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 569 с.
6. Скібіцький О. М., Матвєєв В. В., Скібіцька Л. І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. Навч. посібник / За редакцією Л. І. Скібіцької – К.: Кондор, 2012. – 912 с.

Глевацкая Н.Н.,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономика труда и менеджмент

*Кировоградский национальный технический университет,
Кировоград, Украина*

ФУНКЦИИ И СТАТУС МЕНЕДЖЕРА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Использование системы антикризисного управления или ее отдельных элементов зависит от ситуации, которая сложилась на предприятии, от типа управления предприятием. Одним из выходов из кризиса есть привлечение специалистов – антикризисных менеджеров.

В Украине активно формируются interim-компании, зарабатывающие сверхквалифицированными антикризисными советами. Их клиенты - структуры наиболее пострадавших от кризиса отраслей: FMGC, страховщики, финансисты, застройщики, ретейлэры [1].

Interim management (с англ. - «временное управление») это антикризисное управление, которое состоит в том, что «больное» предприятие покупает услуги специалиста, обладающего более высокими, нежели ему требуются, квалификацией и профессиональными компетенциями. Задача interim-компаний заключается в том, чтобы найти человека, то есть антикризисного менеджера, который способен решить проблему.

Антикризисные управляющие выполняют следующие функции:

- установление и уведомление выявленных кредиторов должника о возбуждении процедуры банкротства;
- проведение анализа финансового состояния должника;
- определение наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства;
- получение и рассмотрение установленных требований кредиторов;

- составление и ведение реестра их требований;
- проведение инвентаризации имущества предприятия-должника и анализа его состояния;
- принятие мер по защите имущества предприятия;
- оформление имущественных прав на объекты недвижимости;
- оценка имущества, составление отчета по утвержденной типовой форме;
- оптимизация финансовых потоков;
- управление конфликтными ситуациями;
- выполнение решения арбитражного суда о реализации одной из процедур банкротства со всей полнотой персональной ответственности за его воплощение.

В контракте с антикризисным менеджером прописывают, какие ресурсы ему необходимы для решения поставленных задач – доступ к определенной информации, документации, материально-технической базе. Обязательно в контракте предусмотрен пункт о неразглашении информации. Нередко оговаривается и ответственность специалиста за неудачную реализацию проекта.

Критерии, по которым будут оцениваться результаты деятельности антикризисного специалиста, определяются им после проведения первичной оценки ситуации в компании. На этом этапе временный менеджер ставит организации предварительный диагноз. Потом разрабатываются первоочередные меры по лечению компании, зачастую самые непопулярные: перекрываются каналы утечки капиталов, замораживаются расходы, сокращают персонал, ликвидируют наиболее убыточные подразделения. Параллельно проводится глубинный анализ состояния компании.

Результатом проведения таких мер должна стать долговременная программа перестройки бизнеса в целом. Этот этап невозможен без содействия всего управленческого состава компании. Успех кризис-менеджера во многом зависит от собственников компании, в которую его приглашают. Если они готовы давать ему определенную свободу действий и помогать, у него будет намного больше шансов добиться желаемого результата.

К сожалению в Украине кризис-менеджером обычно называют антикризисного (или арбитражного) управляющего, назначенного судом на обанкротившееся предприятие, чтобы его восстановить или грамотно распродать оставшееся имущество.

Согласно статье 1 Закона Украины «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом», арбитражный управляющий – это физическое лицо, назначаемое хозяйственным судом для осуществления (проведения) процедур банкротства [2]. Такое лицо выступает как распорядитель имущества, управляющий санацией и ликвидатор. Закон установил особые требования к кандидатуре арбитражного управляющего. Прежде всего, это должно быть физическое лицо – субъект предпринимательской деятельности, которое обладает специальными знаниями, имеет соответствующую лицензию и не является заинтересованным в отношении должника и кредиторов.

К сожалению, как показывает практика, арбитражный управляющий – это самая зависимая процессуальная фигура. Такую зависимость изначально заложил Закон. Назначение арбитражного управляющего осуществляется в основном по ходатайству кредитора или комитета кредиторов. Действиями

арбитражных управляющих, наделенных колоссальными полномочиями, управляют региональные администрации, различные финансово-промышленные группы и, конечно, группы кредиторов.

На сегодня арбитражным управляющим любого предприятия может быть назначено любое лицо, имеющее соответствующую лицензию. Это приводит либо к большой текучести арбитражных управляющих на объектах, либо к возникновению дополнительных убытков у должника. Все объясняется некомпетентностью, отсутствием практического опыта руководящей работы, а то и просто безразличием к судьбе трудового коллектива предприятия. необходимо дифференцировать лицензирование арбитражных управляющих, установив несколько категорий лицензий для работы в малом, среднем и крупном бизнесе.

Последующая работа арбитражного управляющего должна проходить под контролем комитета кредиторов и хозяйственного суда. Существующий механизм такого контроля очень неэффективен, так как по своей сути он связывает действия арбитражного управляющего с мнением комитета кредиторов. Согласование существенных сделок, установление нового порядка реализации имущества в ликвидационной процедуре, согласование плана санации осуществляются арбитражным управляющим через комитет кредиторов. Такой контроль с согласованием или с разрешением отдельных действий арбитражного управляющего имеет черты заинтересованности со стороны комитета кредиторов, у которого задача одна – получить свою задолженность любыми путями, пусть даже в ущерб производству должника.

В то же время контроль за действиями арбитражного управляющего нужен, но он должен быть незаинтересованным. Если комитет кредиторов разрешает арбитражному управляющему, скажем, совершать значительную сделку, то он также должен нести за это ответственность. Полагаю, следует пересмотреть часть полномочий комитета кредиторов, передав их суду. За комитетом кредиторов следовало бы оставить лишь функции контроля, а в Законе более детально регламентировать полномочия арбитражного управляющего в той или иной процедуре. Если, скажем, комитет кредиторов отказывается согласовывать, одобрять план санации, отчет, ликвидационный баланс и т.п., то окончательное слово по этим вопросам должно оставаться за хозяйственным судом. Очень опасно, когда комитет кредиторов и арбитражный управляющий – это «одно и то же лицо». Сами выдвигаем, сами предоставляем полномочия и сами контролируем.

Сегодняшнее положение арбитражного управляющего не дает оснований для невмешательства суда или комитета кредиторов в его оперативную деятельность, поскольку законодатель предусматривает внешнее управление как «инородное тело» хозяйствующего субъекта, что всегда вызывает конфликт интересов между трудовым коллективом и арбитражным управляющим. Ведь какой смысл арбитражному управляющему так усердно работать и восстанавливать платежеспособность должника, если он все равно через год-полтора передаст предприятие собственнику? Все эти противоречия должен учитывать хозяйственный суд, оперативно вмешиваясь в работу арбитражного управляющего в случае возникновения нетипичных (конфликтных) ситуаций.

И, наконец, самое главное: арбитражный управляющий должен обладать правовым иммунитетом. Во-первых, на время работы в качестве арбитражного

управляющего в отношении него может быть возбуждено уголовное дело лишь с согласия хозяйственного суда. Во-вторых, должна быть установлена статья в Уголовном кодексе об ответственности за препятствование законным действиям арбитражного управляющего физическим насилием или угрозой его применения. Иными словами, если арбитражный управляющий не будет «покупаться», то к нему могут быть применены другие методы воздействия. Поэтому арбитражный управляющий должен быть защищен Законом.

Литература

1. <http://www.top-personal.ru/issue.html?2191>
2. Закон Украины «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом».

Скібіцька Л.І.,
ст. викладач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
підприємств Національного авіаційного університету,
Київ, Україна

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Будь-яке дійсно ефективне правління
на перевірку виявляється диктатурою.
(Гаррі Трумен, колишній президент США)

Проте, диктатура має спиратися на новітні здобутки психологічної науки і в першу чергу психології управління, адже адміністративні і економічні методи менеджменту наразі здають позиції психологічним методам управління, особливо в умовах світової системної фінансово-економічної кризи.

Ефективне функціонування систем управління в кризових умовах залежить від стану трудового потенціалу підприємства. Параметри трудових ресурсів багато в чому визначаються рівнем кваліфікації управлінського і оперативного персоналу, а також якістю ухвалених управлінських рішень. Коли підприємство працює в усталеному режимі, зовнішні умови змінюються в звичному темпі, що дозволяє його керівникам, фахівцям і решті персоналу адаптуватися до обстановки, що змінюється, поступово, користуючись накопиченими знаннями і досвідом.

Організаційні зміни є невід’ємною складовою для будь-якого підприємства, оскільки середовище, в якому воно існує – динамічне і мінливе. Тому підприємство, що прагне бути лідером серед конкурентів, повинне реагувати на зміни середовища шляхом ефективного впровадження організаційних змін та інновацій. Проте, в умовах кризи, яка викликає впровадження інноваційних перетворень, при різкому ускладненні вирішуваних завдань і виникненні нештатних ситуацій, відповідно повинні змінюватися й підходи до управління трудовими ресурсами і в першу чергу – психологічні.

Чим складніше система управління, тим більше зростають вимоги до інтелектуальних функцій людини й інших психічних процесів, починаючи від сприйняття й уваги й закінчуючи відповідальністю за людські життя.

Людський фактор важливий і там, де в практику впроваджуються методи управління з урахуванням психологічних і психофізіологічних властивостей