

УДК 338.2

Синиціна Ю.П.*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національної Металургійної академії України***Дунайчук С.М.***кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національної Металургійної академії України***Алексєєнко І.А.***асистент кафедри менеджменту
Національної Металургійної академії України*

МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

MECHANISM FOR CRISIS MANAGEMENT PERSONNEL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено теоретичні підходи до визначення понять «механізм антикризового управління», «управління персоналом». Дістав подальшого розвитку понятійно-категоріальний апарат теорії антикризового управління у частині уточнення змістовного наповнення таких понять, як «механізм антикризового управління», «управління персоналом». Автором визначені механізм та основні етапи процесу антикризового управління персоналом промислового підприємства. Обґрунтовані основні елементи механізму антикризового управління персоналом. Запропоновані концептуальні положення вдосконалення функціонування механізму антикризового управління персоналом, що базуються на засадах системного підходу, що дає змогу визначити склад елементів механізму антикризового управління персоналом промислового підприємств, досягнути їх функціональної єдності.

Ключові слова: механізм, управління, персонал, кадровий ризик, фактори, етап, підприємство, діагностика.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы теоретические подходы к определению понятий «механизм антикризисного управления», «управление персоналом». Получил дальнейшее развитие понятийно-категориальный аппарат теории антикризисного управления персоналом в части уточнения содержательного наполнения таких понятий, как «механизм антикризисного управления», «управление персоналом». Автором определены механизм и основные этапы процесса антикризисного управления персоналом промышленного предприятия. Обоснованы основные элементы механизма антикризисного управления персоналом. Предложены концептуальные положения совершенствования функционирования механизма антикризисного управления персоналом, которые базируются на основе системного подхода, позволяющего определить состав элементов механизма антикризисного управления персоналом промышленного предприятия, достичь их функционального единства.

Ключевые слова: механизм, управление, персонал, кадровый риск, факторы, этап, предприятие, диагностика.

ANNOTATION

The article explored the theoretical approaches to the definition of “crisis management mechanism”, “personnel management”. We got the further development of concepts-categories of the theory of crisis management in part refinement meaningful filling of concepts of “crisis management mechanism”, “personnel management”. The author defined the mechanism and basic stages of the process crisis management personnel of industrial enterprises. The main elements of the crisis management mechanism were substantiated. Conceptual provisions for improving the function-

ing of the crisis management mechanism were proposed, which are based on the provisions of a systematic approach that allows determining the composition of the elements of the mechanism of crisis management of the personnel of industrial enterprises to achieve their unity.

Key words: mechanism, management, personnel, human resource risk factors, stage venture diagnosis.

Постановка проблеми. В умовах наростання в Україні економічної кризи вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління загалом та антикризового зокрема. Управління все більше трансформується відповідно до змін, яких зазнають промислові підприємства. Подолання кризового стану підприємства потребує у кожному конкретному випадку адекватного, унікального та комплексного застосування антикризового управління, яке б мало за мету мінімізацію ризику втрати контролю над ситуацією та розвитку її за стихійним та деструктивним сценарієм. В центрі сучасної концепції управління знаходиться людина, яка розглядається як найвища цінність для підприємства. Виходячи з цієї концепції, можна сказати, що усі системи управління націлені на вдосконалення різноманітних здібностей працівників. У новій економіці трудові ресурси починають розглядатися як найважливіший ресурс, що визначає філософію і місію підприємства, а також є одним з головних ресурсів стабільного розвитку економіки. В країнах з розвинутими ринковими відносинами намітилася чітка тенденція суттєвого зростання ролі людського чиннику у виробництві, що підтверджено результатами соціально-економічних досліджень провідних вчених всього світу і практикою роботи підприємств різних форм власності і господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці визначення та трактування поняття «механізм антикризового управління» присвячені дослідження видатних вітчизняних

дослідників, таких як, зокрема, О.В. Василенко, Е.М. Коротков, Л.О. Лігоненко, О.М. Скібіцький, А.Д. Чернявський, З.Є. Шершньова. Також ця проблема висвітлена в працях зарубіжних вчених, таких як, наприклад, І. Ансофф, М. Мескон, А. Томпсон, Й. Шумпетер.

Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені, такі як І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, М. Мескон, Г. Кунц, С. Одонел.

Чимало сучасних науковців досліджують системи управління персоналу на промислових підприємствах. Йдеться про таких вчених, як, зокрема, Л.В. Балабанова, О.О. Герасименко, В.М. Гончаров, О.В. Захарова, О.Є. Кузьмін, Л.А. Лутай, І.В. Філіпішин. Праці вітчизняних та іноземних вчених спрямовані на визначення особливостей, інноваційних підходів до системи управління персоналом.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак сьогодні і досі не знайшли належного відображення в науковій літературі питання, пов'язані з антикризовим управлінням персоналом промислового підприємства. Так, понятійно-категоріальний апарат теорії антикризового управління у частині змістовного наповнення таких понять, як «механізм антикризового управління», «управління персоналом», трактується вченими по-різному. Недостатньо вивчені особливості механізму антикризового управління персоналом промислового підприємства відповідно до системного

підходу, що дає змогу визначити склад елементів та досягнути їх функціональної єдності.

Мета статті полягає у висвітленні результатів аналізу теоретичного підходу до визначення понять «механізм антикризового управління», «управління персоналом», доповненні понятійно-категоріального апарату теорії антикризового управління у частині уточнення змістовного наповнення таких понять, як «механізм антикризового управління», «управління персоналом», визначенні та обґрунтуванні механізму та основних етапів процесу антикризового управління персоналом промислового підприємства, а також можливості вдосконалення функціонування механізму антикризового управління персоналом, що базуються на засадах системного підходу, який дає змогу визначити склад елементів механізму антикризового управління персоналом промислового підприємства, досягнути їх функціональної єдності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення «механізм антикризового управління» до теперішнього часу трактується вченими-економістами з різних позицій. Так, Т.В. Гордієнко розглядає визначення «механізм антикризового управління» як засіб виявлення кризових ознак на кожній стадії існування економічної системи, це система управління економічними відносинами між власниками, інвесторами, кредиторами, податківцями тощо за допомогою важелів (системи показників), які є індикаторами, що характеризують стан фінан-

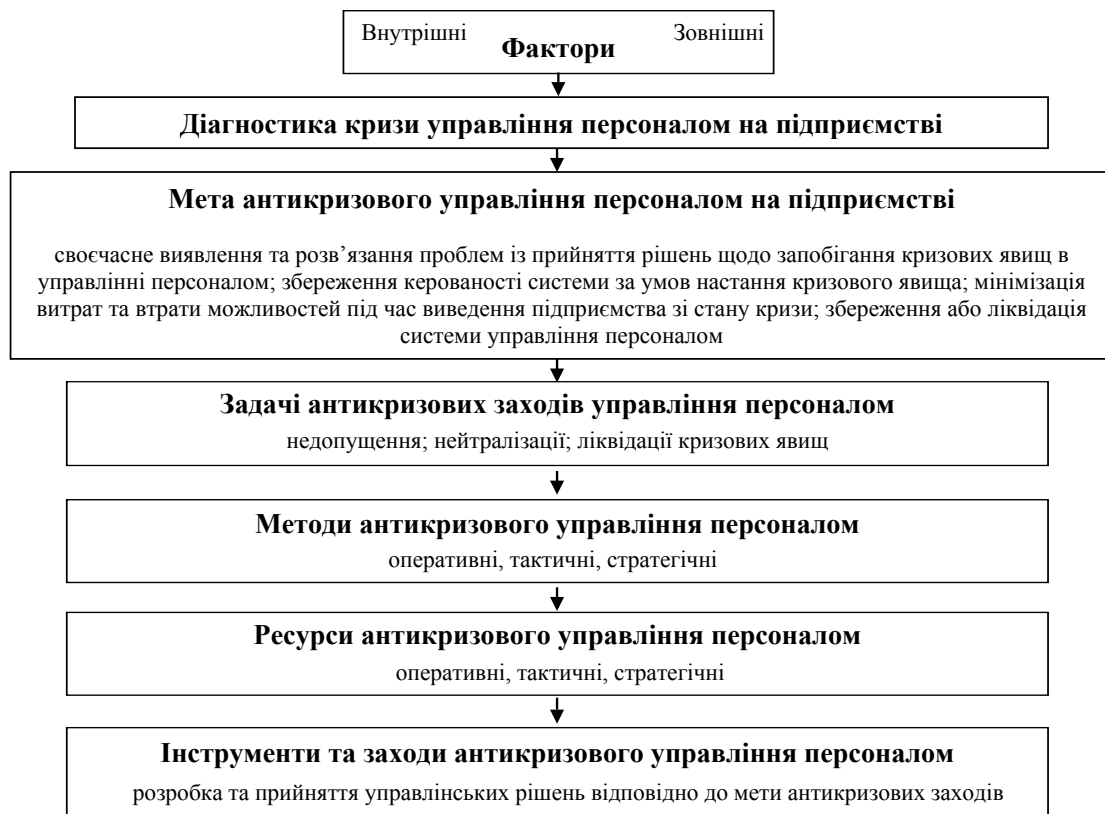


Рис. 1. Механізм антикризового управління персоналом на промисловому підприємстві

сово-господарської діяльності, спрямована на впровадження відповідних стимулів, методів та заходів запобігання або усунення кризових явищ [1]. Водночас О.В. Павлова говорить про сукупність принципів, законів та процедур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку [2]. Як «сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів і форм управління процесами запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків щодо діяльності підприємства, спрямованих на формування різнорівневих систем заходів запобігання виникненню та негативному впливу небезпек і загроз, а також збереження стабільності функціонування економічної системи трактує поняття «механізм антикризового

управління» Т.Б. Хлевицька [3]. Проте І.О. Щербань говорить про «механізм антикризового управління» як складну систему, орієнтовану на запобігання виникненню кризових явищ та усунення несприятливого впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, що дає змогу зберегти і збільшити конкурентні переваги підприємства завдяки переважно власним ресурсам [5]. Б.П. Масенко, Т.М. Афонченкова визначає «механізм антикризового управління» як сукупність основних підсистем, а саме підсистеми діагностики фінансового стану й оцінки перспективи розвитку бізнесу; підсистеми маркетингу; підсистеми антикризової інвестиційної політики; підсистеми управління персоналом; підсистеми виробничого менеджменту; підсистеми організації ліквідації підприємства; характеристики заходів щодо виходу із кризи.

А управління персоналом – це «сукупність механізмів, принципів, форм і методів вза-

Таблиця 1

Основні етапи процесу антикризового управління персоналом

№	Назва елемента (етапу)	Проведення заходів у межах етапу
1	Діагностика проблемної ситуації і стану промислового підприємства	Визначення положення підприємства на траєкторії життєвого циклу; дослідження тенденцій розвитку підприємства; оцінка ресурсів підприємства, вкладень у них; виявлення резервів для підвищення ефективності діяльності та ресурсів, що виведуть підприємство з кризового стану; аналіз інформаційного забезпечення управління підприємством; побудова оптимістичного, песимістичного та найбільш ймовірного сценарію подальшого стану підприємства.
2	Діагностика кадрового потенціалу промислового підприємства	Оцінювання структури персоналу; аналіз рівня використання компетенцій персоналу; дослідження кваліфікації персоналу; визначення сильних і слабких сторін у структурі персоналу і кадровому потенціалі підприємства.
3	Діагностика персоналу на основі зовнішніх та внутрішніх досліджень	Проведення зовнішніх досліджень, а саме досліджень ринку праці, конкурентів, посередників, товару «людські ресурси», рівня оплати праці, форм і методів розподілу працівників, системи комунікацій; організація внутрішніх досліджень, а саме досліджень системи формування кадрового складу, плинності персоналу, згуртованості колективу, розвитку персоналу, морально-психологічного клімату в колективі, системи мотивації.
4	Розробка антикризової кадрової стратегії	Аналіз корпоративної стратегії підприємства; розроблення антикризової кадрової стратегії, забезпечення її узгодження з генеральною стратегією; удосконалення комунікативних зв'язків; розроблення і впровадження програми адаптації персоналу до кризових умов діяльності.
5	Проектування антикризової кадрової політики	Забезпечення розуміння і прийняття працівниками цілей підприємства і кадрової політики в умовах кризи; активне залучення персоналу до антикризового управління, забезпечення справедливості, об'єктивності і відкритості ділового оцінювання персоналу; проведення атестації персоналу з метою виявлення проблемних аспектів; забезпечення професійного і гармонійного розвитку персоналу; розширення функцій і прав працівників; оптимізація системи мотивації персоналу.
6	Організація виконання антикризових кадрових рішень	Пошук необхідної інформації та її обробка; ранжування цілей з управління персоналом; виявлення можливостей ресурсного забезпечення реалізації антикризових кадрових рішень; підготовка нормативної, інструктивної і регламентуючої документації; раціональний розподіл завдань між підлеглими.
7	Мотивація персоналу для подолання і попередження конфліктів	Формування нової системи цінностей у персоналу, залучення персоналу до процесу формування антикризових цілей підприємства; забезпечення високої якості взаємовідносин персоналу з керівництвом підприємства; розроблення особистого плану розвитку для кожного працівника, обговорення його з керівництвом.
8	Діагностика кадрових ризиків	Аналіз джерел появи кадрових ризиків у кризових умовах; діагностика кадрових ризиків у кризовій ситуації; прогнозування та оцінка тенденцій зміни показників фінансово-господарчої діяльності підприємства під час реалізації кадрових ризиків в умовах кризи.
9	Контролінг	Здійснення контролю за інформаційним обміном; умовами праці; реалізацією плану маркетингу персоналу, антикризовою кадровою стратегією, політикою тощо; виявлення відхилень, а також їх ліквідація.

емодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності» [6, с. 87, 88]. В.М. Данилюк, В.М. Петюк та С.О. Цинбалюк [7, с. 43] вважають, що управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації». Здебільшого під управлінням персоналом розуміють процес реалізації функцій менеджменту [8; 9]. Кожне з наведених визначень варте уваги, хоча дуже рідко автори зазначають, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей функціонування підприємства, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством загалом.

Враховуючи вищезазначені погляди вчених-економістів, у процесі дослідження визначили, що «механізм антикризового управління персоналом» є сукупність взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, взаємодія яких сприяє виявленню, недопущенню та подоланню кризи, під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1). Основними елементами запропоновано визначати фактори, діагностику кризи управління персоналом на підприємстві, мету, задачі, функції, ресурси, методи та інструменти.

Для здійснення антикризового управління персоналом необхідно дотримуватись механізму послідовності елементів з визначенням етапів процесу антикризового управління персоналом та заходів у межах етапу (табл. 1).

До основних етапів процесу антикризового управління персоналом відносять дев'ять таких етапів: діагностика проблемної ситуації і стану промислового підприємства; діагностика кадрового потенціалу промислового підприємства; діагностика персоналу на основі зовнішніх та внутрішніх досліджень; розробка антикризової кадрової стратегії; проектування антикризової кадрової політики; організація виконання антикризових кадрових рішень; мотивація персоналу для подолання і попередження конфліктів; діагностика кадрових ризиків; контролінг.

Загалом можна сказати, що механізми, етапи та заходи антикризового управління персоналом підприємства орієнтовані на виживання підприємства з мінімальними втратами кадрового потенціалу і забезпечення максимально можливого соціального захисту персоналу. З огляду на викладене вище можна відзначити, що в кризових умовах доцільно рекомендувати підприємствам застосовувати активну кадрову політику, яка б надавала керівництву підприємства не тільки прогностичні дані, але й механізми впливу на ситуацію; давала можливість службі управління персоналом розробляти антикризові кадрові програми; давала змогу здійснювати постійний моніторинг ситуацій та корегувати програми відповідно до вимог і параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. Таким чином, виважений підхід до розробки антикризового управ-

ління персоналом забезпечить своєчасну діагностику та реагування на виникнення кризових явищ у сфері управління персоналом, сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку у довгостроковій перспективі.

Висновки. На основі аналізу й узагальнення теоретичного та науково-економічного підґрунтя виявлено, що наявний механізм антикризового управління персоналом промислових підприємств потребує нових теоретично-методичних підходів до його вдосконалення, які відповідають економічним реаліям та сучасним концепціям управління. Запропоновані концептуальні положення вдосконалення функціонування механізму антикризового управління персоналом базуються на засадах системного підходу, що дає змогу визначити склад елементів механізму антикризового управління персоналом промислового підприємства, досягнути їх функціональної єдності. За результатами узагальнень наукових підходів до трактування понять «механізму антикризового управління» та «управління персоналом» підприємства розвинений понятійний апарат цих визначень. Результати проведених досліджень дали змогу уточнити склад механізму антикризового управління персоналом та обґрунтувати доцільність введення процесу за основними елементами, що дає можливість обрати форму управлінського впливу, визначити взаємозв'язки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / [уклад. Б.Д. Гаврилишин, О.А. Устенко та ін.] ; ред. С.В. Мочерний. – К. : Академія, 2001 – Т. 2. – 2001. – 848 с.
2. Саєнко Г.В. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії / Г.В. Саєнко, О.О. Папайка. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2005. – 928 с.
3. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : [підручник] / Ф.І. Хміль. – 2-ге вид. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.
4. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / А.Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
5. Москаленко В.П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия / В.П. Москаленко, О.В. Шипунова / под ред. В.П. Москаленко. – Сумы : Довкілля, 2003. – 176 с.
6. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации / М.О. Меньшикова. – Курск : Курский гос. ун-т, 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://scientific-notes.ru/pdf>.
7. Менеджмент персоналу : [навч.-метод. посібн.] / [В.М. Данилюк, В.М. Петюк, С.О. Цинбалюк]. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
8. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : [монографія] / за ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2008. – Ч. 1. – 389 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://uchebnik-besplatno.com/natsionalnaya-ekonomika-uchebnik/triada-prioritetiv-upravlinni.html>.
9. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 303–307.