

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМКИ

Анотація. Розглянуто особливості управління персоналом підприємства в умовах кризи: визначено основні проблеми, необхідність використання врахування часових рамок та впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Виокремлено етапи антикризового управління персоналом підприємства. Розкрито необхідність послідовного та комплексного розроблення антикризових заходів управління персоналом. Наведено концепцію антикризового управління персоналом. Розглянуто основні принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства. З'ясовано, що в процесі антикризового управління важливою є комплексність кадрової політики, що базується на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом. Доведено важливість врахування своєрідних інтересів персоналу підприємства або окремих груп.

Ключові слова: управління персоналом, кризові явища, антикризове управління, кадрова політика, підприємство.

Smachylo Iryna

Ternopil National Economic University

CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT: FEATURES AND MAIN PROFITS

Summary. The peculiarities of enterprise personnel management in crisis conditions are considered: the main problems, the need to use time frames and the influence of external and internal environmental factors are identified. The stages of crisis personnel management of the enterprise are separated: analysis of the crisis situation and the state functioning of the enterprise, diagnostics the personnel potential of the enterprise, separation of the purpose and tasks crisis management of the enterprise, development the crisis measures of personnel management, implementation the crisis measures of personnel management, determination of effectiveness from the implementation of crisis measures. The necessity of consistency and complex development of crisis personnel management measures is revealed. The concept of crisis management of personnel is presented, which includes the development of: plans crisis management; principles crisis personnel management; policy crisis personnel. It is found that the choice of crisis measures depends on the levels of personnel management (strategic, tactical, operational), the influence factors of external and internal environment, causes and magnitude of problems. The basic principles of personnel management in the conditions of crisis activity of the enterprise are considered: optimization of human resources, orientation to the professional core of human resources, systematic work in the development of personnel, complementarity of managerial roles, integration of staff, support of the desire for independence, collegiality in management, social and psychological unity of the team, satisfaction with the work and information of the team, satisfaction state of the enterprise for all employees, effective organizational structure. It is revealed that in the process of crisis management, the complexity of personnel policy, based on the unity of goals, principles and methods of work with personnel, is important. The importance of taking into account the peculiar interests of the company staff or individual groups has been proved.

Keywords: personnel management, crisis phenomena, crisis management, personnel policy, enterprise.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства все більше потерпають від виникнення нових загроз як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Зовнішні чинники не пов'язані з діяльністю підприємства і залежать від тенденцій макрооточення, конкуренції, політичної ситуації в країні чи навіть розвитку світової економіки. Тому їхній вплив має здебільшого загальний, стратегічний, об'єктивний характер, крім того підсилюється дією політичних та ринкових факторів.

Внутрішні чинники безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства і виникають здебільшого внаслідок неефективності апарату управління, «пасивної» політики щодо інновацій, виробничо-технологічних проблем, недосконаlosti маркетингової та кадрової політики тощо [6, с. 82]. Вони впливають на діяльність підприємства, пов'язані з його фінансовою, операційною та інвестиційною діяльністю.

Управління підприємством в умовах кризи відрізняється від традиційного управління, оскільки пов'язане із суттєвими змінами в умовах

діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуацій, що вимагають якісно нового реагування. Персоналу доводиться розв'язувати нестандартні завдання, що вимагає від працівників мобілізації власного потенціалу, підвищує психологічну напругу. Кризові ситуації змінюють поведінку персоналу і справляють негативний вплив на ефективність його діяльності. Відповідно, управління персоналом в умовах кризи повинно значно відрізнятися від традиційного і мати системний характер.

Тому особливої уваги потребує виокремлення особливостей та основних напрямів реалізації антикризового управління, що змінює методичні засади управління персоналом, який є основним ресурсом забезпечення формування конкурентних переваг на ринку, подолання кризових явищ та їх наслідків, і в той же час, може стати й джерелом будь-якої кризової ситуації [2, с. 78]. Тільки продумані дії керівництва підприємства, направлені на соціальний захист, збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації, матимуть

успіх як для самого підприємства, так і розвитку економіки в цілому.

Тому значення внеску в успіх діяльності підприємства саме його працівників в умовах трансформаційних змін в соціальній, економічній, політичній сферах актуалізують проблематику антикризового управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління персоналом розглядаються в численних дослідженнях науковців, зокрема цій проблематиці присвячено розробки М. Армстронга, В. Василенка, В. Герасимчука, В. Гриньової, О. Дороніної, Л. Ситник, В. Пономаренка, О. Мітіна, А. Чернявського та інших. У роботах цих авторів значна увага приділяється дослідженню сутності та змісту антикризового управління персоналом, особливостям управління персоналом в кризових умовах.

Виділення не вирішених раніше частини загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць з проблем антикризового управління персоналом підприємств, деякі аспекти потребують подальшого теоретичного та практичного обґрунтування. Крім того, особливості функціонування підприємства в кризових умовах обумовлюють необхідність переосмислення методів управління персоналом підприємства, що застосовувалися раніше, та використання нових підходів.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження особливостей та напрямів оптимізації управління персоналом в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. З різних причин економічного чи політичного характеру підприємство може виявитися в кризовому стані. Реалії кризових ситуацій ставлять керівників підприємств перед необхідністю розробки інших (часто нетрадиційних) підходів до управління та прийняття рішень щодо адаптації до особливих умов в режимі реального часу, пошуку ресурсів, побудови стратегії функціонування та розвитку, застосування технологій та інструментів управління персоналом, прогнозу чи планування дій хоча б на нетривалий період.

Отже, виникає потреба переосмислення та переоцінки змін, визначення причин та наслідків, виявлення сильних та слабких сторін, розкриття нових можливостей. Поза всяким сумнівом, криза є загрозою та небезпекою функціонування та розвитку підприємства, але в той же час стимулом та відкриттям безлічі перспектив.

На сьогодні персонал є основним ресурсом, який здатний забезпечити перемогу підприємству в конкурентній боротьбі [10, с. 92].

Головними проблемами управління персоналом в період кризи є: обмеженість фінансових ресурсів, необхідність скорочення чисельності працюючих та тривалості робочого дня (робочого тижня, відпустки), зниження рівня оплати праці, посилення соціальної напруженості, виникнення конфліктів, зниження мотивації персоналу, згорання соціальних програм, жорстке часове обмеження.

За цих обставин саме антикризове управління персоналом здатне врахувати низку питань, що стосуються адаптації працівників до зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та розвитку

підприємства, оскільки передбачає не лише планування, підбір, переміщення персоналу, але сукупність чинників соціально-психологічного та етичного характеру (демократичний стиль управління, врахування індивідуальних особливостей та потреб працівника) [4, с. 387].

Антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовані дії керівництва щодо створення відповідних умов для підвищення ефективності формування, використання, розвитку та соціального захисту персоналу підприємства в умовах кризи [8].

Концепція антикризового управління персоналом підприємства включає розроблення:

- планів управління кризовими ситуаціями;
- принципів антикризового управління персоналом;
- антикризової кадрової політики [3].

Важливою умовою ефективного антикризового управління персоналом підприємства є поетапне його здійснення:

1. Аналіз кризової ситуації та стану функціонування підприємства.
2. Діагностика кадрового потенціалу підприємства.
3. Виокремлення мети та завдань антикризового управління підприємством.
4. Розроблення антикризових заходів управління персоналом.
5. Впровадження антикризових заходів управління персоналом.
6. Визначення ефективності від впровадження антикризових заходів.

Зважаючи на те, що концепція антикризового управління персоналом підприємства включає необхідність її реалізації на основі правил поведінки, в таблиці 1 подано основні принципи формування та розвитку антикризового управління персоналом [5, с. 110–112].

Незважаючи на те, що кризові явища на різних підприємствах потребують індивідуального підходу до їх подолання, і не існує універсального управління персоналом в умовах кризи, тим не менше можна виокремити деякі основні напрями антикризового управління персоналом:

– визначення послідовності антикризових заходів (діагностики / реалізації) управління персоналом, розподіл їх у часі та взаємозалежності (оптимальне співвідношення);

– комплексне розроблення антикризових заходів (системний підхід – єдність цілей, принципів, методів управління персоналом), спрямованих на формування оптимальної системи антикризових заходів за допомогою якої підприємство не стане банкрутом та вийде з кризового стану (стратегія захисту), відновить платоспроможність та ліквідність.

Вибір антикризових заходів залежить від рівнів управління персоналом (стратегічного, тактичного, оперативного), впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, причин та масштабів проблем.

Серед основних заходів підвищення ефективності антикризового управління персоналом підприємства слід виділити наступні [7, с. 93; 9, с. 368]:

- планування заходів з антистресової підготовки персоналу;
- аналіз та оцінка наявного кадрового потенціалу;

Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства

Принципи	Зміст принципів
Оптимізації кадрового потенціалу	Удосконалення кадрової структури та її оцінки, підтримка навчання працівників за освітніми програмами, підготовка перспективних кандидатів на керівні посади, децентралізація структури управління.
Орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу	Використання спільних здібностей для забезпечення стратегічних переваг підприємства на ринку.
Системності в роботі щодо розвитку персоналу	Обов'язкова матеріальна та моральна підтримка індивідуальної діяльності працівника щодо власного професійного розвитку.
Компліментарності управлінських ролей	Використання конкретного типу керівників в кризових ситуаціях.
Інтеграції персоналу	Відновлення довіри персоналу до нових цілей керівництва, розуміння вигоди від майбутніх перетворень.
Підтримки прагнення до незалежності	Можливість персоналу почуватися вільно в прийнятті та реалізації рішень.
Колегіальності в управлінні	Можливість прийняття рішень як менеджерами різних рівнів управління, так і безпосередніми виконавцями.
Соціально-психологічної єдності колективу	Узгодженість функціональних, соціальних зв'язків та контактів колективу, сприяння формуванню колективної думки та настроїв, створення внутрішньо-організаційних норм та стереотипів поведінки в різних ситуаціях.
Задоволеності роботою і колективом	Зацікавленість роботою за допомогою адміністративних заходів та за умови досягнення результатів праці.
Доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників	Відкритість для всіх працівників інформації про діяльність підприємства, особливо його стан в кризовий період.
Ефективної організаційної структури	Створення такої організаційної структури, яка б допомагала швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

- оптимізація чисельності персоналу;
- збереження осередку кадрового потенціалу;
- вибір методу управління персоналом;
- формування антикризової команди (оперативних груп);
- створення системи інформаційного забезпечення антикризового управління персоналом;
- залучення кадрового потенціалу на реалізацію антикризової програми;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємства, що звільнюються (звільнюються);
- удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду, виховання готовності персоналу до діяльності у кризових умовах.

У наведеному переліку виокремлено в основному традиційні заходи управління персоналом. Однак їхня реалізація в кризових умовах потребує використання відповідного інструментарію управління.

Серед таких інструментів є кадрова політика, яка є системою принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи [1]. Типовими змінами кадрової політики в кризових умовах є наступні [8]:

- скорочення малопродуктивного або «складного» персоналу;
- переведення персоналу на скорочений графік роботи (з відповідним скороченням зарплати);
- надання частині (всьому) персоналу відпустки;
- збереження найбільш креативного, ерудованого та кваліфікованого персоналу;
- залучення висококваліфікованого персоналу, який був звільнений через скорочення з інших підприємств (конкурентів);

- збереження позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

Виділяють такі основні методи покращення кадрової політики підприємства, яке перебуває в кризовому стані:

- ліквідація структурних підрозділів і звільнення працівників, які заважають виведенню підприємства з кризової ситуації (оптимальний баланс персоналу);

- пошук особливих професійних, творчих здібностей у працівників підприємства, залучення професіоналів, які змогли б скласти осередок кадрового потенціалу (якість персоналу).

В умовах кризи персонал підприємства або окремі групи можуть мати своєрідні інтереси, які необхідно враховувати в управлінні:

- зацікавлений у подоланні кризи та подальшому розвитку підприємства;

- категоричний щодо погашення боргів перед ним;

- зацікавлений у збереженні робочих місць та забезпеченні відповідної оплати праці.

Важливість цих інтересів зумовлена не тільки кризовим станом підприємства та існуванням можливості виживання, а й наявністю пропозиції щодо працевлаштування від інших суб'єктів господарювання та відповідного рівня оплати праці, соціальних гарантій.

Ефективну кадрову політику в кризових умовах можна охарактеризувати наступним чином:

- скорочення рівні управління, а не робочих місць;

- здійснення не різкого та значного скорочення персоналу, а оптимізація кадрової структури відповідно до кризової ситуації;

- виявлення та навчання тих працівників, які мають лідерські здібності, особливо проявили себе в кризових умовах;

– забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління;

– продовження набору персоналу, підтримання його професійного зростання.

Продумані антикризові заходи управління персоналом, включаючи фінансові та організаційні зміни, дозволять підприємству пережити кризу і вийти з неї з мінімальними втратами.

В сучасному глобальному середовищі небезпека кризи існує завжди, а отже її необхідно передбачати та прогнозувати. Це означає, що проблеми формування ефективного антикризового управління персоналом залишаються важливими незалежно від політичної, економічної ситуації чи фази циклу розвитку підприємства, яке може потрапити в складне економічне становище навіть в період загального економічного піднесення.

Висновки і пропозиції. Щоб виживати в мінливому середовищі суб'єктам господарювання необхідний потужний інструментарій, такий як антикризове управління. Адже антикризове управління націлене на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності діяльності в умовах обмежених ресурсів.

Реалізація антикризового управління персоналом має здійснюватися системно, із урахуванням стану та тенденцій розвитку ринку праці та внутрішніх потреб функціонування та розвитку підприємства. Поєднати це дозволяє розроблення антикризових заходів та методів управління персоналом підприємства, які мають забезпечити ефективну реалізацію усіх напрямів антикризового управління персоналом підприємства, в тому числі таких як: мотивація персоналу, підвищення лояльності персоналу, поєднання завдань індивідуального та організаційного розвитку.

Список літератури:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77–82.
3. Воронкова В.Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index.php>
4. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
5. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.
6. Денисюк О.Г., Дерев'яно О.Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. № 1. С. 80–87.
7. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.
8. Коваленко М.В. Особливості антикризового управління персоналом на інноваційній основі. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3582/1>
9. Мізік Ю.І., Писаревська Г.І. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 365–372.
10. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1(33). С. 91–95.

References:

1. Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2011). *Upravlinnia personalom: pidruch.* [Personnel management]. Kyiv: *Tsentr uchbovoi literatury*. (in Ukrainian)
2. Bondarchuk, L.V., & Nikolaichuk, N.P. (2017). *Osoblyvosti antykrizovogo upravlinnia personalom.* [Features of crisis personnel management]. *Aktualni naukovyi doslidzennia v suchasnomu sviiti*. Vol. 5(25), pp. 77–82. (in Ukrainian)
3. Voronkova, V.G. *Kontseptsiia kadrovogo menedzhmentu v umovakh kryzy.* [Concept of personnel management in a crisis]. URL: <http://libfree.com/index.php>
4. Gavrysh, O.A., Dovgan, L.Ye., Kreidych, I.M., & Semenchenko, N.V. (2017). *Tekhnologii upravlinnia personalom: monografiia.* [Personnel management technologies]. Kyiv: NTUU «KPI imeni Igoria Sikorskogo». (in Ukrainian)
5. Gromko, L.S. (2018). *Pryntsypy upravlinnia personalom v umovakh antykrizovoi diialnosti pidpriemstva: metodologichniy aspekt.* *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 36, pp. 109–113.
6. Denysiuk, O.G., & Derevianko, O.Yu. (2015). *Sutnist, klasyfikatsiia ta prychny vynyknennia kryz u diialnosti pidpriemstv* [The essence, classification and causes of crises in the activity of enterprises]. *Visnyk Zhytomyrskogo derzhavnogo tekhnichnogo universytetu*, vol. 1, pp. 80–87.
7. Doronina, O.A. (2015). *Kadrova polityka yak instrument antykrizovogo upravlinnia pidpriemstvom* [Personnel policy as a tool for crisis management of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 92–95.
8. Kovalenko, M.V. *Osoblyvosti antykrizovogo upravlinnia personalom na innovatsiinii osnovi.* URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3582/1> (in Ukrainian)
9. Mizik, Yu.I., & Pysarevska, G.I. (2014). *Osoblyvosti antykrizovogo upravlinnia personalom u protsesi zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva* [Features of crisis personnel management in the process of ensuring personnel security of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 7, pp. 365–372.
10. Silchenko, I.A. (2016). *Osoblyvosti suchasnyh sistem upravlinnia personalom ta yih efektyvnist* [Features of modern personnel management systems and their effectiveness]. *Visnyk Berdianskogo universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 1(33), pp. 91–95.