

УДК 331

О.В. Ткачук, ас.

*Кіровоградський національний технічний університет*

## Антикризовий кадровий менеджмент підприємства: сучасні реалії та перспективи розвитку

Стаття присвячена розгляду питань управління персоналом під час реалізації антикризової політики на вітчизняних підприємствах. Підкреслено можливість використання періоду кризи для реалізації дій, спрямованих на підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу. **антикризове управління персоналом, раціоналізація кадрового складу, розвиток персоналу**

За умов поширення глобалізаційних процесів у світі, країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими під час виникнення кризи, спричиненої економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами.

З огляду на те, що в умовах економічної кризи питання залучення істотних обсягів інвестицій для технічного переозброєння і відновлення виробництва не може бути здійснене у найкоротший час, головна увага дослідників і практиків повинна бути спрямована на вирішення організаційно-економічних проблем стійкості, конкурентоспроможності і адаптованості підприємств. Організації повинні адаптуватися до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори повинні визначати як саму можливість адаптації фірми і системи управління, так і ефективність процесу адаптації [3].

Поглиблення світової економічної кризи, негативні наслідки якої у повній мірі відчуваються в Україні у даний час, актуалізують постановку завдань розробки і реалізації заходів щодо ефективного вирішення кадрових питань в умовах антикризового управління вітчизняними підприємствами.

Різноманітні теоретико-методологічні та прикладні аспекти антикризового управління є предметом розгляду у наукових працях таких дослідників, як: А.О. Блінов, Т.Н. Беяцька, А.А. Биков, В.О. Василенко, В.Я. Захаров та ін.

Однак, як відмічають вітчизняні фахівці [3], „питання антикризового управління персоналом як складової частини концепції антикризового управління розроблені недостатньо повно”.

Ще більш проблемними є питання стосовно впровадження механізмів вирішення кадрових питань в умовах кризи у практичну діяльність підприємств, установ та організацій. Підтвердженням цьому є негативні тенденції у соціальній та економічній сферах життя країни у другій половині 2008 року – на початку 2009 року.

Тому, метою дослідження є оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку антикризового кадрового менеджменту підприємств.

На сьогоднішній день, на жаль, для багатьох вітчизняних суб'єктів господарювання поширеними стали такі дії, як масові звільнення персоналу, затримки із виплатою заробітної плати та зменшення її розміру, переведення працівників у режим неповного робочого дня або тижня, надання неоплачуваних відпусток.

Як наслідок, відбувається зростання чисельності безробітних та загострення соціальної напруги в суспільстві. За даними Держкомстату [7], у грудні 2008 р. навантаження на одне вільне робоче місце, вакансію збільшилось порівняно з груднем 2007 р. у 2,4 рази (рис. 1).

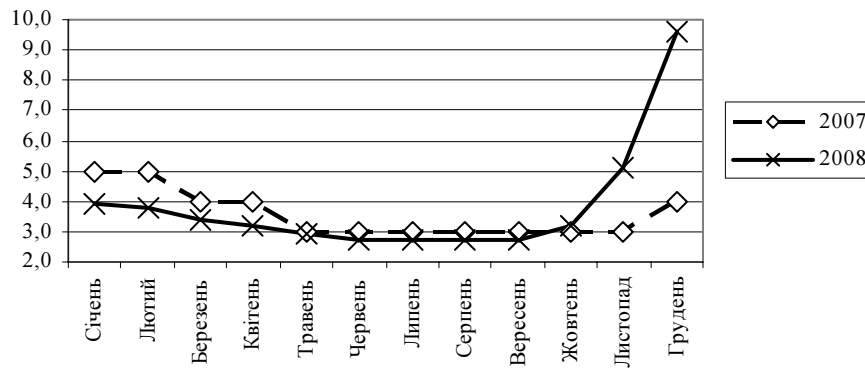


Рисунок 1 – Навантаження на одне вільне робоче місце, вакансію, осіб [7]

Отже, необхідність скорочення або значного перестроювання своєї діяльності організацій у свою чергу обумовлює потребу у раціоналізації складу і структури персоналу. Раціоналізацію слід здійснювати таким чином, щоб уникнути вивільнення робітників, особливо масового, оскільки такі міри мають значний негативний соціальний ефект. Наслідки масових звільнень відчуються достатньо тривалий період у вигляді демотивації працівників, які залишились, їхньої недовіри до керівництва, зниження продуктивності праці, збільшення частки браку та ін.

Тому, у розвинених країнах світу фірми здійснюють масові звільнення персоналу лише у крайньому випадку, надаючи перевагу проведенню політики гнучкої зайнятості [4], основні кроки якої наведені у табл. 1.

Таблиця 1 – Способи раціоналізації складу і структури персоналу в умовах гнучкої політики зайнятості

Спосіб	Загальна характеристика
Припинення найму	Робочі місця, які вивільняються на підприємстві, або скорочуються взагалі, або на них переводяться працівники з тих посад, які підлягали скороченню
Скорочення робочого часу	Досягається за рахунок зменшення тривалості робочого дня, тижня, відміни або зменшення масштабів внутрішнього сумісництва й понаднормових робіт, розподілу посад між декількома працівниками (останнє робить можливою інтенсифікацію праці, однак призводить до зростання управлінських витрат унаслідок збільшення фактичної чисельності працюючих).
Припинення замовлень зовнішнім виконавцям	Дозволяє більш повно зайняти власних працівників за рахунок тих робіт, які раніше виконувалися за рахунок залучення зовнішніх організацій, осіб.
Направлення на навчання з відривом від виробництва	Дозволяє забезпечити зайнятість працівників упродовж певного періоду часу та одночасно підвищити їхній освітньо-кваліфікаційний рівень, навчити певним навичкам і методам праці з урахуванням нових умов
Стимулювання „внутрішніх венчурів”	Створення груп працівників, які мають схильність до творчого мислення, власні ідеї та бажання самостійно їх розробляти і впроваджувати за умов організаційної та фінансової підтримки підприємства.

Продовження таблиці 1

Заохочення звільнень за власним бажанням	Різновидами його є: - добровільні звільнення в обмін на грошові компенсації; - достроковий вихід на пенсію.
„Аутплейсмент”	Надання допомоги у працевлаштуванні звільненим працівникам за рахунок підприємства в оптимальні строки. Зокрема, на основі аналізу трудової діяльності працівника, його освітнього рівня, досвіду, особистісних характеристик, положення на ринку праці розробляються стратегія й тактика пошуку нової роботи. Одночасно кандидатів на звільнення навчають методам її самостійного пошуку, а потім залучають до цього процесу, контролюючи й спрямовуючи їхні дії упродовж строку, необхідного для вирішення даного питання.
Звільнення деяких працівників за різні порушення	Такі працівники, як правило, складають 1-2% чисельності персоналу. Однак при цьому не слід застосовувати надмірну жорсткість, щоб не погіршити атмосферу у колективі.
Масові звільнення	Являють собою останній засіб за умов недостатності індивідуальних заходів. При цьому керівництву слід роз'яснити масштаби й причини звільнень, загальну ситуацію, графік скорочень або переміщень

Одним з нагальних завдань під час кризи є скорочення витрат, завдяки якому підприємства намагаються вижити в складних фінансових ситуаціях.

Рішення стосовно персоналу в антикризовому управлінні мають суперечливий характер: з одного боку, скорочення витрат на оплату праці підвищує платоспроможність (мета антикризового управління), з іншого – вони можуть негативно позначитись на стратегічному розвитку підприємства [2].

Як відзначають зарубіжні фахівці [8], активне управління витратами є надзвичайно важливим як у період спаду, так і в період підйому. З метою зниження витрат підприємства часто здійснюють звільнення персоналу, однак питання про те, чи дійсно такі дії приносять ефект з фінансової точки зору, є дуже суперечливим. Зокрема, обґрунтованості масових звільнень персоналу можна протиставити майбутні витрати, пов'язані з пошуком, наймом і навчанням нових працівників після закінчення кризи.

Найбільш прогресивним шляхом подолання негативних кризових явищ є використання періоду кризи як платформи для перебудови і провадження принципових змін, зокрема, переходу до інноваційного типу розвитку, поліпшення якісних характеристик продукції, підвищення кваліфікаційного рівня працівників, впровадження більш ефективних форм господарювання.

Слід підкреслити, що цілеспрямована протидія кризі можлива лише за рахунок злагоджених дій як з боку державних органів, так і окремих підприємств, установ, організацій та їх персоналу.

Серед соціальних заходів захисту безробітних в період світової фінансової кризи важливе місце посідає створення робочих місць за рахунок значного посилення державного регулювання в економіці. У зв'язку з цим необхідно [6, С. 50-52]:

- передбачити збільшення обсягів професійної перепідготовки безробітних категорій населення за допомогою державної служби зайнятості за професіями та спеціальностями, які сприятимуть їхній зайнятості у сфері послуг та малому і середньому бізнесі;

- сприяти розвитку підприємництва серед безробітних, в тому числі вивільнених працівників шляхом надання консультативної, організаційної та фінансової допомоги;

- забезпечити першочергове працевлаштування кваліфікованих працівників у відповідності з їх професійною підготовкою;
- за умови наближення рівня безробіття до критичної відмітки доцільно розширити зайнятість у сфері громадських робіт та скоротити робочий тиждень.

В умовах кризи кадрова політика підприємства трансформується, що пов'язано з обмеженістю фінансових засобів, неминучістю організаційних перетворень та згорання ряду соціальних програм, скороченням чисельності персоналу та підвищенням соціально-психологічної напруги у трудовому колективі.

Тому, основними завданнями кадрової політики під час кризи є такі [1]:

- формування команди менеджерів, здатних розробити та реалізувати програму виживання й розвитку підприємства;
- збереження ядра кадрового потенціалу організації: менеджерів, спеціалістів, робітників, які є особливо цінними для підприємства;
- реструктуризація кадрового потенціалу підприємства з причин:
  - 1) організаційних перетворень під час реструктуризації;
  - 2) реалізації інноваційних інвестиційних проєктів;
  - 3) реорганізації підприємства;
- зниження соціально-психологічної напруги в колективі;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнених робітників.

Важливе значення для підтримки існуючого та підвищення рівня кадрового потенціалу підприємств під час подолання кризи має організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. На перший погляд, така діяльність сприяє виникненню додаткових витрат, тому більшість керівників не вважають її необхідною та першочерговою, особливо в умовах значного дефіциту ресурсів.

Водночас, на сьогоднішній день працівники повинні постійно поповнювати та оновлювати свої знання, уміння та навички, оскільки процес морального старіння знань в останні роки суттєво прискорився.

Виходячи з цього, основними напрямками антикризового управління професійним розвитком персоналу доцільно вважати такі, як:

- підтримка необхідного професійного рівня персоналу, в тому числі тимчасово непрацюючого, ознайомлення його з сучасними досягненнями в науці, техніці, технології відповідно до профілю підприємства (фундаментальна фахова підготовка);
- забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для роботи в нових умовах, у тому числі з урахуванням змін, передбачених антикризовою програмою (випереджувальне навчання);
- формування оптимального психологічного клімату в колективі, взаєморозуміння та співробітництва в нових умовах (командна підготовка);
- професійна перепідготовка працівників у зв'язку із звільненням (адаптаційна підготовка).

Під час кризи особливо важливого значення набуває формування моделі проактивного управління персоналом (на відміну від реактивного підходу, який до сих пір застосовується на багатьох вітчизняних підприємствах). Така модель передбачає „завчасні, цілеспрямовані попереджувальні дії, що забезпечують здатність до самозбереження, гнучкість, орієнтацію на майбутні зміни, готовність до здійснення діяльності за умов невизначеності, формування антикризового потенціалу, стійкого до раптових змін та здатного вчасно ідентифікувати можливі погрози, діагностувати ранні ознаки кризових процесів і протистояти їхньому розвитку” [5].

Таким чином, підприємства, які враховують можливі варіанти розвитку подій у майбутньому, розуміють, що звільнення працівників, хоча і дозволяють скоротити витрати у короткостроковій перспективі, проте витрати на виплату допомоги, збитки від втрати кваліфікованих спеціалістів та втрати довіри, а також наступні витрати на найм, навчання й утримання персоналу можуть у кінцевому рахунку значно перевищити очікувану користь. Такі підприємства пам'ятають, що спад і криза не тривають нескінченно, та намагаються зберегти добрі партнерські відносини з тими, хто опинився у подібному з ними скрутному становищі – постачальниками, діловими партнерами, споживачами та власними працівниками.

Отже, реалізація антикризового кадрового менеджменту на вітчизняних підприємствах передбачає можливість альтернативних варіантів дій: сконцентруватися на негативних аспектах кризи, втрачаючи при цьому кадровий потенціал та власні позиції на ринку, або ж використати період кризи як своєрідний „виклик”, можливість стати краще, удосконалити свою діяльність у необхідних сферах. Крім того, під час раціоналізації кадрового складу слід орієнтуватися не виключно на економічну доцільність певних дій, але й на соціальні аспекти та очікуваний ефект, до якого може призвести реалізація таких дій у довгостроковій перспективі.

## Список літератури

1. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 287 с.
2. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Мн.: Изд. центр БГУ, 2003. – 256 с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. – К.: ЦУЛ, 2003. – 503с.: Бібліогр.: с. 499-503.
4. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 2006. – 504 с.
5. Єгорова Л.І. Стратегія антикризового проактивного управління підприємством. – Автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. Донецький національний університет, Донецьк, 2003. – 12 с.
6. Інтелектуалізація людського капіталу. – К.: „Видавничий дім „Корпорація”, 2008. – 264 с.
7. Офіційний сайт Державного комітету статистики України станом на 20.02.2009 р. – [Електронний ресурс]. – <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Управление бизнесом в бурные времена / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 203 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).

Статья посвящена рассмотрению вопросов управления персоналом во время реализации антикризисной политики на отечественных предприятиях. Подчеркнута возможность использования периода кризиса для реализации действий, направленных на повышение эффективности управления профессиональным развитием персонала.

The article is dedicated to observing the questions of personnel management by implementation of the antirecessionary policy at national enterprises. The possibility of using the crisis period for introducing actions, directed at the raising the efficiency of personnel development management, is marked.

*Одержано 09.04.09*