
II. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 331.108:65.014.1

СУЧАСНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**М. О. Джаман, доктор економічних наук;
Г. О. Гончаров, кандидат економічних наук**

Інституціональні зміни в економіці України створили нагальну необхідність в управлінських знаннях щодо управління підприємством в ринкових умовах господарювання. Політична й економічна нестабільність України (з 2005 р.), фінансово-економічна криза 2008–2010 рр. спричинили велику кількість проблем антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Одними з найнагальніших проблем є підбір, підготовка антикризових менеджерів і реалізація антикризових програм. Без ретельного підбору, розстановки, навчання, мотивації співробітників жодна організація не в змозі створити ефективні системи антикризового управління. Кадровий менеджмент є особливо важливим у сучасних умовах ринкової конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом тривалого розвитку організації.

Проблемам кадрового менеджменту присвячено велику кількість наукових досліджень вітчизняних і іноземних учених.

Вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних проблем антикризового управління зробили такі українські та іноземні науковці: В. А. Барінов, І. А. Бланк, С. В. Валдайцев, В. О. Василенко, А. П. Градов, А. П. Грязнова, Г. Г. Кірейцев, В. В. Ковальов, Б. Колас, В. Ф. Коротков, Є. М. Коротков, А. І. Кошкін, Л. О. Лігоненко, А. П. Наливайко, Дж. Обер-Крие, С. Ф. Покропивний, Ю. І. Палкін, С. А. Панов, А. І. Пушкар, Н. В. Родіонова, Л. С. Ситник, Е. А. Уткін, А. Д. Чернявський та ін. [1].

Хоча проблеми кадрового менеджменту досліджені досить глибоко, ціла низка принципів аспектів цього напрямку поки що послідовно не вирішувалась у системі антикризового управління.

Слід враховувати ще й те, що кожний новий етап розвитку економіки підприємства повинен мати якісно новий рівень кадрового менеджменту. Ось чому актуальність дослі-

дження зазначених проблем має як наукове, так і практичне значення.

Усе це зумовило необхідність подальшого дослідження сучасних аспектів кадрового менеджменту в системі антикризового управління.

Мета статті – дослідити та обґрунтувати систему методів кадрового менеджменту підприємства в умовах антикризового управління.

В більшості наукових і навчальних публікацій антикризове управління визначається як сукупність методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства. Антикризове управління підприємством є категорією мікроекономічною і відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації. Воно базується як на загальних закономірностях, властивих управлінським процесам, так і на специфічних особливостях, пов'язаних із здійсненням антикризових процедур [2].

В умовах ринкової економіки один із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Безумовно, сенс кадрової політики в антикризовому управлінні полягає в роботі з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації. А кадрова політика, в свою чергу, є складовою частиною загальної стратегії організації. Звідси, метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самого підприємства, вимог діючого законодавства, стану ринку праці [3].

Кадрова політика реалізується за допомогою методів, прийомів і інструментів кадрового менеджменту, вибір яких залежить від обраної стратегії та кризової ситуації, в якій знаходиться організація.

На нашу думку, доцільно виділяти чотири основні типи кадрового менеджменту в умовах кризи підприємств: активний, пасивний, реактивний і превентивний.

Для вибору відповідного типу кадрового менеджменту, або їх комбінації потрібно ви-

користувати інформацію, яка є результатом кадрового аудиту, який передбачає перевірку відповідності персоналу організації її цілям і цінностям.

Застосовуючи той чи інший тип кадрового менеджменту, потрібно орієнтуватись не тільки на вирішення поточних питань, оперативні зміни в розстановці кадрів, але й на формування мотивації працівників, на планування підвищення якості трудового життя працівника і колективу в цілому як одного з головних завдань підвищення конкурентоспроможності кризового підприємства.

Вказані завдання вирішуються за допомогою системи компенсацій, яка повинна бути, з одного боку, оптимальною (виходити із можливостей підприємства), справедливою (дійсно компенсувати працівникам значну частину втрат від кризи), а також має стимулювати працівників до активізації діяльності.

Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку співробітників підприємства, направляючи її на досягнення певних стратегічних завдань, іншими словами, – з'єднати матеріальні інтереси працівників із стратегічними завданнями організації. Ця ключова установка визначає цілі системи компенсації:

- залучення персоналу в організацію;
- збереження співробітників організації;
- стимулювання виробничої поведінки;
- контроль за витратами на робочу силу;
- адміністративна ефективність і простота;
- відповідність до вимог законодавства.

Традиційна система компенсації передбачає, що винагорода, яку отримує співробітник від організації, складається з двох елементів – основного (заробітної плати чи окладу) і додаткового (пільг) – і залишається постійною протягом певного досить тривалого проміжку часу.

На нашу думку, традиційну систему компенсацій потрібно доповнити такими засобами, як колективне страхування, пенсійні рахунки (другий рівень пенсійного забезпечення), медичне страхування, програми забезпечення житлом тощо.

У ході розроблення нової системи винагороди необхідно враховувати можливі наслідки її впровадження з погляду впливу на інші системи управління персоналом: відбір, професійне навчання, оцінка, просування – і внести необхідні корективи для підтримки їх взаємозв'язку і взаємодоповнюваності [4].

Система кадрового менеджменту призначена впливати на трудовий потенціал з метою зміни його параметрів у потрібному для підприємства напрямку.

Варіанти вирішення цього завдання – різні, але правильно обраний спосіб забезпечить економію коштів, тобто мета буде досягнута з меншими витратами. Оскільки за допомогою управлінського впливу намагаються забезпечити певний рівень показника, який характеризує стан трудового потенціалу, ефект управління можна оцінити ступенем близькості фактичного стану трудового потенціалу запланованому або різницею між попереднім і новим рівнем показника. Але кінцеву мету управління персоналом відобразити одним показником неможливо, і тому застосовується їх система, яка відбиває різні сторони трудового потенціалу.

Ефективність системи кадрового менеджменту та системи управління персоналом у цілому визначається співвідношенням фінансових витрат і результатів. Економічна ефективність може розраховуватися як для системи в цілому по підприємству, так і для окремих дільниць виробництва з урахуванням їх особливих внесків. У рамках кожного виду діяльності відбувається приплив $\Pi_i(t)$ і відтік $V_i(t)$ коштів, який у термінах управління персоналом можна визначити як прибуток від поліпшення організації праці, якості управлінських рішень, тощо та витрати на навчання, перепідготовку, відбір кадрів і ін. Визначимо різницю між ними через $\Phi_i(t)$

$$\Phi_i(t) = \Pi_i(t) - V_i(t),$$

де i – номер виду діяльності (1, 2, 3 ...).

Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед нею, тобто,

– наскільки ці цілі досягнуті. Дотримання цього положення можлива тільки за умов упровадження системи ефективного кадрового менеджменту.

Таким чином, враховуючи вищевикладене, правомірно зробити висновок, що антикризове управління персоналом передбачає не тільки вивільнення працівників, професійні характеристики яких не відповідають завданням антикризової програми, а й пошук і залучення нових співробітників. Кількісні та якісні параметри додаткового залучення або заміни персоналу визначаються антикризовою програмою підприємства, розрахунком планової (необхідної) чисельності працівників, створеними професіограмами окремих посад, у яких визначається комплекс якостей співробітників, що претендує на дану посаду. Важливим стратегічним напрямом антикризового управління персоналом вважається кадровий менеджмент, який спрямовано на підбір, розстановку персоналу, необхідної чисельності та якості.

Рішення у кадровому менеджменті приймаються на основі результатів організаційно-кадрового аудиту, який принципово відрізняється від кадрового аналізу своєю системністю та комплексністю.

У кризових умовах персонал підприємства (частіше – окремі групи персоналу) може виступати в різних ролях і відповідно мати специфічні інтереси, які слід враховувати в перебігу управління ним:

- як співвласник підприємства – зацікавлений у відновленні діяльності підприємства та збереженні інвестованих коштів;
- як кредитор підприємства – наполягає на безумовному та найбільш швидкому погашенні боргів перед ним;
- як найманий працівник – зацікавлений у збереженні робочих місць, забезпеченні належної організації та оплати своєї праці.

Дієвим інструментом у вирішенні вищевказаних завдань є комплексна система компенсацій.

Пріоритетність цих інтересів обумовлюється не тільки існуючим станом підприємства та наявністю у нього потенціалу виживання, а й, головним чином, – поточною кон'юнктурою ринку праці (наявність пропозиції щодо пра-

цевлаштування від інших суб'єктів підприємництва та їх умови – рівень оплати праці, соціальні гарантії тощо).

ЛІТЕРАТУРА

1. Електронний ресурс Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/>
2. Чернявський А. Д. Механізми антикризисного управління / А. Д. Чернявський // Проблеми управління в переходному обществe на порозе ХХІ века : сб. науч. тр. ; прил. к журн. «Персонал». – 1999. – № 4.
3. Чернявський А. Д. Антикризове управління фірмою : навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – К. : Зовнішня торгівля, 2005. – 328 с.
4. Концепція загальнодержавної цільової соціальної програми «збереження і розвиток трудового потенціалу України на 2008–2017 роки» : Розпорядження КМ України від 22.07.2009 р. № 851-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://search.ligazakon.>

УДК 331.2.009.12:334.735

ДОСТОЙНЫЙ ТРУД КАК ФОРМА РАЗРЕШЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЙ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЫ

С. В. Тютюнникова, доктор экономических наук

Концепция Достойного труда в последние годы стала предметом пристального внимания со стороны Международной организации труда (МОТ) и всего прогрессивного человечества. Недооценка роли и значения достойного труда привела к обострению старых, появлению новых кризисных моментов и противоречий в социально-трудовой сфере. Особенно трагично это проявилось в ряде постсоциалистических стран. Для снятия напряжения в социально-трудовой сфере, разрешения противоречий, повышения эффективности трудовых практик необходимо обратиться к концепции достойного труда с целью более углубленного понимания его экономического содержания, условий становления и роли в разрешении противоречий.

Прежде всего обратимся к содержанию понятия «достойный труд». Первоначально это понятие по определению МОТ характеризовалось следующими основными чертами (не в порядке приоритетности) [2, с. 13].

Достойный труд – это:

- продуктивная работа или производительный труд (основа конкурентоспособности страны);

- справедливый доход для работников;
- безопасность на рабочем месте;
- социальная защита (защита от безработицы, отпуска по уходу за ребенком, пенсионное обеспечение);
- перспективы для личностного роста;
- активное участие в принятии важных управленческих решений (через профсоюзы, через ассоциации предпринимателей);
- равные возможности для обоих полов (одинаковые стартовые позиции).

Учитывая полисистемность категории «труд», попытаемся содержательно выделить и охарактеризовать качественную специфику достойного труда. Актуальность такой задачи вытекает из места и роли труда в современных условиях, его соответствия и содействия развитию человека и человечества в целом.

Резюмируя смысл и значение труда в развитии человека и общества, философ Жан Лакруа писал: «Находясь в месте встречи двух позывов – позыва к действию в человеке и позыва к совершенству в природе, он гуманизирует мир и одухотворяет человека» [4, с. 837]. Поэтому участие в труде и совершенствование труда и трудовых отношений представляется