

ЛІТЕРАТУРА

1. Должанский І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанский Т. О. Загорна. – К. : ЦУЛ, 2006. – 384 с.
2. Мерчанський В. В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку : кол. моногр. / В. В. Мерчанський, В. М. Клочко, І. М. Клочко. – Х. : РВВ ХДЗВА, 2010. – 157 с.
3. Портер М. Е. Стратегія конкуренції // Портер М. Е. ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 2005. – 390 с.
4. Піхур І. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність поняття та шляхи підвищення / Піхур І. В. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – № 3. – Т. 2. – С. 158–162. – (Економічні науки).
5. Сидоренко О. США, Швейцарія та Данія очолили рейтинг ВЕФ за індексом глобальної конкурентоспроможності // Дзеркало тижня. – 2007. – № 42–43. – С. 14.
6. Тарнавська Н. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних пріоритетів / Н. Тарнавська // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 5. – С. 344–351.
7. Франів І. А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Фраків І. А., Коваль Л. М., Русин-Гриник Р. Р. // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3. – Т. 1. – С. 149–153.

УДК 658:331.5

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Л. В. Волянська-Савчук

У сучасній економіці значно зросла важливість економічної стійкості суб'єктів господарювання, їх конкурентоспроможність. Підвищилися вимоги до ефективності контролю за результатами господарської діяльності. Відсутність ефективної системи контролю як у загальнодержавному масштабі, так і на рівні підприємства стало істотною проблемою. Зміцнення ринкових відносин, з одного боку, сприяє підвищенню ефективності виробництва, а з іншого — збільшує ризик виникнення кризових ситуацій на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. Згідно з офіційною статистикою, більше третини вітчизняних підприємств мають наразі ознаки неплатоспроможності. Досвід функціонування підприємств, які зуміли зайняти лідируюче положення в галузі, свідчить, що розвиток кризової ситуації, що виникає на макrorівні, може спричинити за собою не тільки загрози, але і бути стимулюючим важелем для початку здійснення процесів збільшення ефективності господарювання. Однак і збереження завойо-

ваного лідерства або міцних ринкових позицій може опинитися в перспективі недостатнім: жоден товаровиробник не може бути застрахований від спонтанного виникнення критичних для нього подій, до настання яких його менеджмент повинен адекватно підготуватися. У цій ситуації особливого значення набуває розвиток антикризового інструментарію управління як державних органів, так і підприємств. Таким чином, дослідження, спрямовані на попередження кризових ситуацій і своєчасну реалізацію заходів антикризового управління, є вкрай актуальними. Розвиток механізмів антикризового управління, пізнання його сутнісно-змістовних, інформаційно-методичних і організаційних основ, розробка ефективного і надійного інструментарію діагностики кризи у розвитку господарюючих суб'єктів, обґрунтування технології безболісного переходу від виконання надзвичайних заходів у разі настання критичних подій до нормального функціонування на основі стратегічного плану – ефективний спосіб підвищення стійкості не тільки

окремих підприємств, але й економіки країни в цілому.

Серед зарубіжних учених, у науково-прикладних дослідженнях яких ставилися питання доцільності розділення підвидів управління, що спеціалізується на феномені кризи, і вивчалися ідеї щодо значення філософії, цілей, завдань антикризового управління, слід зазначити таких, як Н. Becker, J. Clair, G. Haberland, R. Hoен, M. Jaenicke, H. Kopp, C. Pearson. Постановка питань щодо необхідності розвитку ефективних методологічних підходів в антикризовому управлінні міститься у працях вітчизняних учених А. П. Градова, А. Г. Грязнової, Е. М. Короткова, В. П. Панагушина, Е. А. Уткіна, А. Ю. Юданова та ін.

Інструментальні основи антикризового управління персоналом, реалізованого на інноваційних принципах, були закладені у працях В. А. Анташова, І. А. Бланка, Н. Г. Данилочкиной, В. Б. Івашкевича, А. М. Кармінського, Е. С. Мінаєва, С. А. Ніколаєвої, Н. І. Оленєва, А. Г. Примака, Б. Сулоєва, В. Г. Уварової, Ц. Р. Фалько. Важливе значення мали перекладені на російську мову праці Р. Манна, Е. Майєра, Х. Й. Фольмута, Буд. Хана, А. Дайле, а також опубліковані результати досліджень F. J. Witt, L. Rieder, H. Reiners, J. Steinle, H. Bruch. Корисною для формування діагностичної системи показників є думка T. Reichmann, W. Stachle, E. Grochla, E. Kosiol. Серйозний внесок у концепцію стратегічного планування зробили K. Brockhoff, L. Kaufmann, W. Kipsch, H. Maaßen, M. Welde, P. Wilenmann, які поглибули теоретичні основи орієнтованої на планування і контроль версії контролінгу; R. Buchner, M. Burghardt, V. Krustek, E. Zur, L. Lachnit, J. Moder, C. Phillips, E. Davis, F. Heeg, A. Schmidt творчо розвивали орієнтовану на концепцію економічної діагностики.

Виявлення різних ознак реактивного антикризового управління персоналом і управління неспроможним боржником є результатом науково-теоретичних і прикладних досліджень таких вчених, як В. Астахов, Ц. Беляєв, Х. Б'ю, А. Глаголев, А. Демченко, А. Жабін, Г. Іванов, М. Клейнер, А. Ковальов, А. Колос, В. Кошкін, Н. Кричевський, Н. Кузнєцова,

В. Куликов, Н. Лободенко, О. Люсов, А. Медніков, Л. Подяблонська, А. Потапов, А. Пушкар, А. Саморукова, А. Семеніхін, А. Спицький, Г. Таль, В. Шабуніна, Г. Шахдинарова та ін.

Однак такі проблеми, як формування циклів розвитку різнобічних економічних систем і їх взаємозв'язок із кризовими явищами в економіці, розвиток сучасних механізмів антикризового управління наразі досліджені недостатньо повно. Дискусійними залишаються питання формування нефінансових інструментів діагностики кризи у розвитку економічних систем.

Метою статті є дослідження економічного механізму виникнення кризового стану підприємства й управління персоналом підприємства в кризових ситуаціях.

Звичайно, загострення кризи в Україні викликало потребу в ефективному антикризовому управлінні – це замовлено практикою. Але й тенденції розвитку науки управління зумовлюють необхідність розробити концепцію антикризового управління. Її передумовами є поняття циклічного розвитку, керованості, ресурсозбереження, мотивації, економії часу, соціального партнерства та багато інших. Їх сукупність свідчить про реальну небезпеку кризи при будь-якому, навіть найуспішнішому управлінні.

Об'єктивно для кризи характерна безліч взаємопов'язаних ситуацій, що підвищують складність і ризик управління. При цьому можливі віддалення кризи та її профілактика, стабілізація кризи, вихід із кризи. Не тільки економіка, але і природа функціонує циклічно, і не тільки процес розвитку економіки породжує кризові ситуації [1, с. 20].

На різних етапах розвитку суспільної свідомості ставлення до криз було різним. Наприклад, одна позиція полягала в тому, що криза – завжди наслідок природних явищ, а інша, – що криза – породження самої людини, її помилок, забобонів, незнання, зневіри.

К. Маркс доводив, що джерелом криз у суспільному розвитку є економіка, заснована на приватній власності, що впливає таким чином на структуру і зіткнення інтересів [2, с. 102].

Елементарне завдання підприємства, що потрапило в кризову ситуацію, – знизити витрати. У докризовій ситуації на більшості підприємств спостерігалася надмірність персоналу. В умовах кризи скорочення його чисельності стає гострою необхідністю. Потрібен зважений, раціональний підхід при звільненні персоналу, відмова від виплати доплат і надбавок, скорочення соціальних пільг (безкоштовні обіди, медичне обслуговування тощо). Прямолінійні дії нерідко призводять до плачевних результатів. Персонал меншої чисельності не в змозі впоратися зі збільшенням обсягу робіт. Знижується зацікавленість у якісному виконанні функцій, якщо перестають платити колишні надбавки, а скорочення соціальних пільг зменшує «відданість» підприємству. Відбувається зниження мотивації персоналу і пов'язане з цим погіршення якості праці. І не інтереси підприємства, а пошук іншої роботи стає головним для працівника.

Практика показує, що важливим чинником, який може сприяти здійсненню ефективного антикризового управління, є добре підібраний, керований персонал, який швидко і гнучко реагує на будь-які зміни в зовнішньому середовищі.

Останнім часом з'явилися публікації, в яких вказується на необхідність активізації роботи персоналу, аналізуються взаємини керуючих з персоналом і т. п. Досліджуючи причини, за якими продуктивність праці в російській економіці була в 8–9 разів нижче, ніж у американській, закордонні аналітики серед інших причин вказують на недостатнє використання мотивації працівників до продуктивної праці. Проблемі управління персоналом в зарубіжних країнах приділяють усе більше уваги навіть в умовах антикризового управління [3, с. 120].

Тим часом у нас на практиці – все навпаки. Намагаючись захиститися від труднощів, адміністрація не прагне підключити до цього завдання трудовий колектив.

Необхідно, щоб корпоративні цілі та цінності сприймалися трудовим колективом як власні. Отже, потрібно їх пропагувати, постійно працювати з колективом [4, с. 325]. При цьому умовою появи зацікавленості в справах

фірми є об'єктивна оцінка результатів роботи співробітника і визнання його заслуг керівництвом і колегами, а також можливість прояву ініціативи. Тому одне з важливих завдань антикризового управління – перетворення цієї можливості в дійсність.

Зарубіжний і вітчизняний досвід управління персоналом показує, що для реалізації механізму антикризового управління необхідно вирішити проблему якості працівників. На даному етапі реформування економічної системи в Україні підприємствам, фірмам, корпораціям, різним організаціям доводиться освоювати сучасні методи управління та вміти управляти в цих складних умовах, використовуючи технології антикризового управління [5, с. 246]. Суб'єкти економічних відносин повинні мати висококваліфікований персонал, який здатний швидше й ефективніше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, приймати необхідні рішення в складних, кризових ситуаціях, в умовах дефіциту часу [6, с. 302]. Тому одним із пріоритетних завдань для підприємств є створення ефективного системи навчання кадрів, перепідготовки спеціалістів, підвищення їх кваліфікації, в тому числі і здійснення заходів щодо навчання та підвищення кваліфікації керівних кадрів підприємств і організації регіонального народногосподарського комплексу, місцевих органів влади й управління.

Діяльність будь-якого підприємства супроводжується імовірністю виникнення і розвитку кризи, що зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Антикризовому управлінню персоналом властиві такі особливості як специфічність мети здійснення, використання особливого управлінського інструментарію, вагомі ресурсні та часові обмеження, високий рівень ризикованості управлінських рішень, що приймаються і реалізуються [7, с. 63].

Поряд зі стимулюванням виробничої діяльності персоналу і притягненням його до управління необхідне прийняття найжорсткіших заходів до тієї частини трудового колективу, інтереси якої розходяться з цілями антикризового управління. Не секрет, що в деяких випадках персонал прагне «розтягнути» підприємство. Позбутися від «несунів» і більш

крупних розкрадачів – першорядне завдання нового керівника. І чим швидше він її вирішить, тим успішніше буде антикризове управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; под ред. Э. М. Короткова, Гос. ун-т упр. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. – К. : [б. в.], 2003. – 504 с.
3. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
4. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – К. : [б. и.], 2003. – 493 с.
5. Фатхудинов Р. А. Производственный менеджмент : учебник / Р. А. Фатхудинов. – 2-е изд. – М., 2000. – 464 с.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.
7. Семенов А. Г. Стратегічні методи підвищення ефективності виробництва на підприємствах : монографія / А. Г. Семенов. – Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2006. – 376 с.

УДК 658.310.8:061.5

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

О. І. Глущенко

Розвиток ринкових відносин зумовив зростання ролі людського фактора у виробництві. Теорію управління персоналом як суб'єктом, що працює за наймом, без ініціативи, і вплив якого у системі управління необхідно мінімізувати, змінила концепція, яка розглядає персонал якнайважливіший ресурс для забезпечення ефективності в умовах трансформаційної економіки. Характерними ознаками для нової парадигми управління, що формується в сучасному українському суспільстві, є зміни у визначенні ролі персоналу у виробничому процесі. Адже цінність інтелектуального та фізичного у людині впливає на економічний розвиток більше, ніж усі інші чинники виробництва загалом. Відсутність надійної творчої команди кваліфікованих кадрів нівелює дію інших факторів.

Формування ринкових економічних відносин в Україні і загострення конкуренції змушують керівників і менеджерів кардинально змінювати систему поглядів на управління персоналом торговельних підприємств у нестабільному та важкопрогнозованому зовнішньому середовищі.

Головним завданням сучасного підприємства є адаптація не до самих змін ринкових умов функціонування, а до швидкості цих змін. Тому актуальним є побудова такої системи управління персоналом, яка здатна адекватно і своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Значний внесок у розробку теорії і методології управління персоналом зробили такі вітчизняні й закордонні вчені-економісти: В. В. Адамчук, О. І. Амош, А. С. Афонін, С. Л. Бандура, М. Г. Белопольський, Д. П. Богиня, Г. І. Виханський, В. М. Гриньова, В. М. Данюк, М. І. Долішній, А. П. Єгоршин, Є. М. Лібанова, Є. П. Качан, А. Я. Кібанов, О. В. Крушельницька, В. М. Нижник,