

УДК 331.108

О. А. Дороніна

МЕТОДОЛОГІЧНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ АНТИКРИЗОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Анотація. У статті удосконалено теоретико-методологічні засади визначення функціональної спрямованості антикризової кадрової політики. Виходячи з того, що її метою є збереження кадрового потенціалу для забезпечення функціонування держави, регіону, підприємства в період кризи та виходу з неї, зроблено висновок, що антикризова кадрова політика має бути невід'ємною та перманентною складовою відповідної системи управління, що дозволить перенести роль зазначеної політики з боротьби з кризою на її попередження. Обґрунтовано основні функції антикризової кадрової політики: превентивну, регулюючу, відтворювальну, стабілізаційну.

Ключові слова: кадрова політика, антикризова кадрова політика, криза, функції кадрової політики, кадровий потенціал.

Summary. In article teoretiko-methodological bases of definition of a functional orientation of anti-crisis personnel policy are improved. It is proved that the purpose of anti-crisis personnel policy is preservation of personnel potential for ensuring functioning of the state, the region, the enterprise during crisis and an exit from it. Therefore, anti-crisis personnel policy has to be the integral and permanent component of the corresponding control system which will allow to transfer a role of this policy from fight against crisis to its prevention. The main functions of anti-crisis personnel policy are preventive, regulating, reproduction, stabilization.

Key words: personnel policy, anti-crisis personnel policy, crisis, functions of personnel policy, personnel potential.

Постановка проблеми. Сучасні трансформації, що відбуваються у економіці України та інших країн світу, перебувають під впливом циклічності розвитку соціально-економічної системи. Криза стає невід'ємним елементом траєкторій розвитку національної економіки та її окремих підсистем, зокрема кадрової політики. У таких умовах вкрай важливим є формування антикризової кадрової політики, що дозволить суб'єктам господарювання адекватно реагувати на прояви як зовнішніх криз, так і внутрішніх.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики антикризового управління й використання відповідних інструментів відносно окремих сфер діяльності має тривалу історію у вітчизняній та зарубіжній науці. Зазначені питання, зокрема, знайшли відображення у роботах таких вчених, як І. Ансофф, Є. Ф. Брігхем, І. О. Бланк, О. М. Бондар, В. С. Пономаренко, О. В. Раєвнева, О. О. Терещенко, Є. А. Уткін. Підходи щодо формування та удосконалення кадрової політики на різних рівнях управління запропоновано В. Анто-

© О. А. Дороніна, 2015

нюк, Л. Безтелесною, О. Грішновою, А. Колотом, Е. Лібановою, Л. Лісогор, І. Петровою, Л. Семів, В. Сулемовим та іншими.

Визнаючи значущість доробку зазначених дослідників, вважаємо, що виклики зовнішнього середовища, які сьогодні відчувають соціально-економічна підсистема та сфера прикладання праці, обумовлюють необхідність органічного вбудовування антикризових інструментів у кадрову політику. Отже, подальшого наукового опрацювання потребує проблематика формування антикризової кадрової політики.

Метою дослідження є удосконалення теоретико-методологічних засад визначення функціональної спрямованості антикризової кадрової політики та обґрунтування її основних функцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Криза є одним із невід'ємних етапів (станів) розвитку будь-якої соціально-економічної системи, а в умовах ринкової економіки завжди існує вірогідність її виникнення. Теорія антикризового управління розглядає кризу як крайнє загострення суперечностей розвитку, переламний момент у процесах змін, неузгодженість різних підсистем. Будь-яка кризова ситуація характеризується трьома основними моментами [1, с. 91]:

- наявністю загроз для реалізації найважливіших цілей суб'єкта господарювання;
- дефіцитом часу для прийняття рішень щодо врегулювання кризи;
- тиском оточення на осіб, що приймають рішення.

Зазначені процеси можуть охоплювати різні рівні — від рівня світової економіки до рівня окремої організації, її підрозділів і окремих підсистем (фінансової, виробничої, інформаційної, кадрової).

Світова економічна криза 2008–2009 рр. переконливо проілюструвала важливість антикризової спрямованості кадрової політики. Проведений у процесі дослідження порівняльний аналіз динаміки основних макроекономічних показників (на прикладі ЄС-27, Росії та України) і показників, що характеризують ефективність кадрової політики у сфері регулювання ринку праці, дозволив зробити висновок про те, що економічна рецесія істотно вплинула на стан ринку праці та динаміку його показників.

Очевидно, що глобальна економічна криза зумовила дефіцит гідної праці в світі. Це виявилось у зростанні безробіття, стагнації або зменшенні реальної заробітної плати, поширенні неформальної зайнятості тощо. За даними Міжнародного бюро праці, у 2012 р., через три роки після початку кризи на світових ринках праці та на фоні подальшого погіршення економічної діяльності, кількість безробітних у світі становила 200 млн осіб, тобто відбулося зростання цього по-

казника на 27 млн з моменту початку кризи. До того ж понад 400 млн нових робочих місць будуть необхідні протягом наступного десятиліття, щоб уникнути подальше збільшення безробіття. Таким чином, для забезпечення сталого зростання зі збереженням соціальної згуртованості на глобальному рівні потрібно терміново створити 600 млн продуктивних робочих місць протягом наступного десятиліття. До того ж слід враховувати, що 900 млн працівників у світі, в основному в країнах, що розвиваються, проживають разом зі своїми родинами менше ніж на \$ 2 на день, тобто за межею бідності [2, с. 9].

Ринки праці ЄС по-різному постраждали від кризи. У деяких країнах, де соціальні інститути та профспілки вагоміші, безробіття зросло несуттєво й соціальні втрати кризи були менші. Це стосується, зокрема, Польщі та Мальти, де спостерігалось підвищення темпів зростання ВВП у період між 2007 і 2011 рр., Австрії, Німеччини та Люксембургу, де виявлено незначне зростання ВВП протягом цього періоду. У країнах з високою «чутливістю» ринку праці безробіття зросло більшими темпами. У Данії, Фінляндії та Швеції за останнє десятиліття зайнятість знизилась, а безробіття досягло історично високих рівнів (близько 7 %). Однак найдраматичніші рівні безробіття та зайнятості спостерігалися в таких країнах, як Естонія, Ірландія, Латвія, Литва, Іспанія та Сполучене Королівство [2, с. 177].

Наявність вищевикладених тенденцій актуалізує необхідність застосування на всіх рівнях багаторівневої кадрової політики, антикризових інструментів управління людськими ресурсами.

Перш за все необхідно визначитися з методологічними засадами антикризового управління.

У науковій літературі існують різні підходи щодо тлумачення поняття «криза» [3]. Е. Коротков визначає поняття «криза» як крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що погрожує її життєстійкості в середовищі оточення. Такої ж думки дотримується В. Василенко. Деякі автори при визначенні цього поняття враховують, що вона є об'єктивною рисою та передумовою розвитку будь-якої макро- та мікроекономічної системи. Науковці зазначають, що кризове явище проявляється у формі різкого загострення протиріч, які виникають при взаємодії окремих елементів економічної системи між собою та із зовнішнім середовищем. А. Чернявський визначає кризу як ситуативну характеристику функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Слід погодитись з таким визначенням поняття «криза» як зміна економічного становища (різкий перехід від стабільності до розбалансованості всього ланцюга відтворення) [3, с. 12]. Кризова

ситуація є результатом одночасного сильного негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Виходячи з означеного вище, можна сказати, що кризова ситуація — це не збіг несприятливих обставин, а деяка загальна закономірність, що притаманна ринковій економіці.

Узагальнюючи зазначені визначення, можна констатувати, що під поняттям «криза» розуміється ситуація, яка потребує негайної реакції й може спричинити негативні наслідки та складається з таких етапів: докризова ситуація, ситуація на момент кризи, ситуація, що склалася внаслідок кризи, післякризова ситуація.

Антикризова політика визначається як безперервний процес, невід'ємний елемент загальної системи управління, здійснюваного в умовах обмежень за часом і фінансами, який включає своєчасну діагностику кризової ситуації, аналіз причин її виникнення, визначення системи заходів щодо функціонування підприємств у кризових умовах, розробку плану виходу з неї.

Антикризова політика трактується як система заходів з діагностики кризи, аналізу її симптомів і причин, вироблення комплексу заходів щодо функціонування суб'єкта господарювання у кризовій ситуації та програми виведення з цього стану. Отже, антикризова політика зводиться до управління суб'єктом економіки, що знаходиться на межі краху (ліквідації, банкрутства).

Антикризова політика має свої специфічні завдання не лише у фазі кризи, але й у фазі зростання та зрілості. Це складова процесу управління, в рамках якої здійснюється діагностика кризової ситуації, проводиться її аналіз і дослідження причин її виникнення, визначається система заходів щодо функціонування підприємств в умовах, що створилися, і виробляється програма виходу з кризи.

Вивчення наукової літератури з питань антикризового регулювання [3; 4] дозволяє розробити класифікацію криз, що можуть виникати у сфері управління людськими ресурсами та кадрової політики:

- за рівнем дії (глобальні, національні, регіональні, галузеві, корпоративні, функціональні);
- за сферою охоплення складових кадрової політики (комплексні, часткові);
- за причинами виникнення (зовнішні, внутрішні);
- за тривалістю (короткострокові, середньострокові, довгострокові);
- за походженням (економічні, соціальні, організаційні, політичні);
- за можливістю прогнозування (передбачувані, випадкові);
- за характером протікання (глибокі, середньої складності, легкі);
- за формами прояву (явні, латентні);

— за змістом (криза зайнятості, криза оплати праці, освітня криза, криза соціально-трудових відносин, репутаційна криза тощо).

Різноманітність криз породжує різноманітність процесів антикризової політики. Проте будь-яка антикризова політика повинна бути системною, мати властивості гнучкості та адаптивності, бути налаштованою на диверсифікацію управління, посилення інтеграційних процесів. Антикризова політика також характеризується мобільністю й динамічністю у використанні ресурсів, застосуванням програмно-цільового підходу в розробці та ухваленні управлінських рішень, підвищеною чутливістю до чинника часу і пильною увагою до оцінки варіантів поведінки на кожному етапі.

Державне антикризове регулювання є базою для прийняття антикризових програм на регіональному та виробничому рівнях. Характер і зміст антикризових заходів визначаються характером та масштабами кризи. Так, наприклад, у боротьбі з економічною кризою 2009 р. країни Європейського Союзу використовували специфічну антикризову політику, що передбачала такі заходи [5]:

1. Реформування фінансової системи. Європа повинна мати поділений фінансовий ринок, основна функція — надання іпотечних кредитів, пенсій і позик. Передбачає створення європейської структури нагляду за роботою фінансових компаній і заходи сприяння пристойності, чесності, прозорості та захисту від загальносистемних загроз і надмірних ризиків.

2. Підтримка пріоритетних галузей економіки. В основному це спільні зусилля щодо надання інвестицій відкритим ринкам на довгострокові цілі. ЄС виділив приблизно 400 млрд або 3,3 % свого валового внутрішнього продукту, щоб стимулювати активність і підтримку громадян.

3. Збереження людей у сфері зайнятості, що передбачає перш за все надання оновленої інформації про безробіття. Проводяться консультації з профспілками, діловими колами про те, як поліпшити ситуацію. Основні пріоритети — мобільність (вільно пересуватися країнами-членами ЄС), залучення інвестицій, збільшення середнього віку працівників. Заходи щодо підвищення споживчого попиту і заохочення великих інвестицій в інфраструктуру — 1,8 млрд. €, призначених для соціального фонду та підтримки працівників.

4. Сприяння відновленню глобальної економіки, що доводить необхідність державних витрат і стимулювання економіки і передбачає посилення правил та суворіший нагляд за фінансовою індустрією, моніторинг економічних ризиків. Виділено 400 млрд — на підтримку економіки в країнах-членах ЄС, цільові інвестиції в екологічно чисті технології, для того щоб прискорити перехід до низьковуглецевої економіки. Збільшення

допомоги країнам, які розвиваються, і тим, що найбільше постраждали від глобальної кризи, — 800 блн. €.

Отже, антикризова політика держави формується з окремих складових, провідне місце серед яких в умовах економіки знань та зростання ролі людських ресурсів має посідати антикризова кадрова політика.

Антикризова кадрова політика відрізняється від традиційної кадрової політики тим, що вона містить інструменти та механізми, які здатні діагностувати кризові загрози для сфери праці на будь-якому рівні (державному, регіональному та виробничому), попереджати їх, а у крайньому випадку (за умови розвитку кризи) — мінімізувати їх та сприяти ліквідації наслідків кризи.

Особливими характеристиками антикризової кадрової політики, на нашу думку, виступають:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін;
- підвищена чутливість до фактора часу, оперативність впливу на ситуацію;
- обов'язковість комплексної оцінки альтернатив поведінки та кадрових заходів і вибір тієї з них, що є найбільш вигідною;
- поєднання захисних та наступальних заходів кадрової політики;
- необхідність забезпечення підтримки з боку персоналу;
- використання програмно-цільового управління, зокрема методів PATTERN (побудова дерева цілей), PERT (сітьове планування), FORESIGHT (активне прогнозування, визначення можливого майбутнього та стратегії його досягнення);
- активне використання принципів стратегічного управління, що надає можливість своєчасно визначити можливі проблеми, повністю використати наявні ресурси та забезпечити соціально-економічне зростання.

Основна мета антикризової кадрової політики — зберегти кадровий потенціал держави, регіону, підприємства для забезпечення його функціонування в період кризи та виходу з неї.

Згідно із положеннями економічної теорії та теорії криз криза є невід'ємним елементом циклу життєдіяльності будь-якого суб'єкта господарювання (держави, регіону, окремого підприємства) незалежно від того, на якому рівні розвитку він перебуває та які характеристики має. До того ж досвід функціонування національної та світової економіки показує, що криза може виникати з певною періодичністю та мати короткостроковий або довгостроковий характер. Виходячи з цього, вважаємо, що антикризова кадрова політика має бути невід'ємною та перманентною складовою будь-якої економічної системи, що дозволить перенести роль зазначеної політики із боротьби з кризою на її попередження.

Традиційні принципи та інструменти кадрової політики необхідно творчо застосовувати у кризових ситуаціях. Побудова підсистеми управління людськими ресурсами в кризовій ситуації визначається виробленою кадровою політикою. В умовах виводу економічної системи (або її кадрової складової) з кризи кадрова політика повинна орієнтуватися на такі напрямки:

- демократизація принципів управління людськими ресурсами;
- вибіркове ставлення до зарубіжного досвіду;
- посилена увага до рекомендацій науковців;
- неприпустимість необґрунтованого скорочення (робочих місць, працівників, робочого часу, фонду оплати праці тощо);
- розширення різноманітності форм та інструментів управління людськими ресурсами за умов існування різних форм власності.

Основне ідеологічне кредо антикризової кадрової політики — виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту працівників. Важливою умовою розробки ефективної антикризової кадрової політики є узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з персоналом в умовах кризових ситуацій.

Вважаємо, що у сучасних умовах основними функціями антикризової кадрової політики мають бути такі:

- превентивна, що полягає у виявленні кризових загроз, ефективному використанні людських ресурсів та запобіганні виникненню і розвитку кризи у сфері праці;
- регулююча, яка передбачає регулювання взаємодії окремих складових кадрової політики, їх реформування та оптимізацію витрат на реалізацію кадрової політики;
- відтворювальна, що орієнтована на забезпечення докризового стану основних характеристик людських ресурсів та відповідних соціально-економічних показників;
- стабілізаційна, яка передбачає закріплення позитивних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами та підвищення їх інтенсивності.

Таким чином, з урахуванням вищевикладеного, зазначимо, що реалізація функцій антикризової кадрової політики забезпечується поєднанням відповідних антикризових інструментів та залежить від основних характеристик сформованої кадрової політики (рис. 1).

При цьому суб'єкт управління може надавати перевагу різним стратегіям поведінки, зокрема, стратегії попередження кризи, її ігнорування, подолання кризи, перетворення кризи на чинник розвитку. Відповідно до цього можна виокремити такі основні типи антикризової кадрової політики, як активна, реактивна та інтерактивна.

Активна антикризова кадрова політика віддає перевагу превентивній та стабілізаційній функціям, за рахунок яких реалізується стратегія подолання кризи та (або) її перетворення на чинник розвитку. Цей тип кадрової політики характеризується переважанням наступальних інструментів, є найбільш бажаним, але його використання можливе лише за умов наявності у суб'єкта управління значного ресурсного потенціалу та можливості використання гнучких антикризових заходів.

Реактивна антикризова кадрова політика передбачає відповідне управлінське реагування на

кризу з метою її подолання, а основні функції цієї кадрової політики полягають у врегулюванні взаємодії окремих складових кадрової політики в умовах кризи та забезпеченні докризового стану основних характеристик людських ресурсів і відповідних соціально-економічних показників. При цьому у кадровій політиці переважають захисні інструменти управління людськими ресурсами.

Проміжним варіантом між активною та реактивною антикризовою кадровою політикою виступає інтерактивна (рис. 1), що компліує основні її риси.

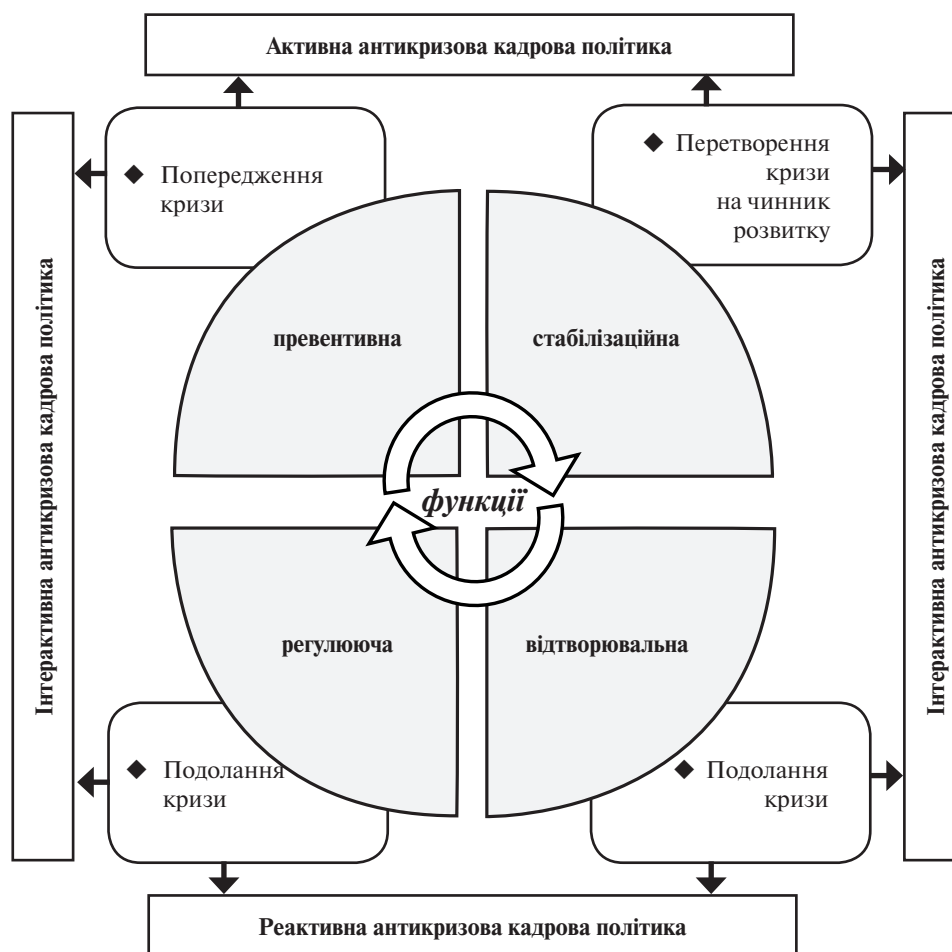


Рис. 1. Основні типи та функції антикризової кадрової політики

Дієвість заходів будь-якого з наведених типів антикризової кадрової політики визначається досягненням її основної мети і може оцінюватися за такими критеріями:

— покращання основних соціально-економічних показників, показників стану соціально-трудої сфери та характеристик людських ресурсів (порівняно з докризовим періодом або початком реалізації антикризових процедур);

— швидкість позитивних змін у соціально-трудої сфері (наприклад, зниження рівня безробіття, заборгованості з виплати заробітної плати, обсягів вимушеної неповної зайнятості тощо) на одиницю часу (тиждень, місяць, квартал);

— економічність отримання позитивного ефекту, що визначається співвідношенням між приростом соціально-економічних результатів чи результатів господарсько-фінансової діяльності (для підприємств) та обсягом витрат, пов'язаних з його досягненням;

— достатність змін для відновлення параметрів життєдіяльності національної економіки, регіональної економіки, підприємства (наприклад, забезпечення природнього рівня безробіття, нормального рівня плинності кадрів тощо).

Висновки. Таким чином, зауважимо, що антикризова кадрова політика у сучасних умовах відіграє велике значення у забезпеченні жит-

тедіяльності будь-якої економічної системи та дозволяє ефективно управляти наявними людськими ресурсами. Залежно від фактичного та бажаного стану об'єкта управління суб'єкти, які здійснюють керуючий вплив, обґрунтовують тип антикризової кадрової політики та запроваджують відповідні заходи.

Література

1. Антикризисное управление человеческими ресурсами / под ред. Н. А. Горелова. — СПб., 2010. — 432 с.
2. Global Employment Trends 2012. Preventing a deeper jobs crisis. — Geneva : International Labour Office, 2012. — 212 p.
3. Юрьева Т. В. Конкурентная политика организации в условиях кризиса / Т. В. Юрьева, А. А. Волжанин, Чжан Цин. — М., 2010. — 144 с.
4. Габрилевич А. С. Антикризова політика Європейського Союзу: уроки для України / А. С. Габрилевич [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>.