

Фінансова безпека та перспективи розвитку соціально-економічних систем : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 15-16 квітня 2016 р.). У 2-х частинах. – К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2016. – Ч. 2. – 116 с.

Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика

УДК 658.5

Шильнікова З.М.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту

Луганського національного університету

імені Тараса Шевченка

м. Старобільськ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний рівень розвитку економіки України характеризується наявністю великої кількості підприємств, що знаходяться в кризовому стані. Тому з'являється нагальна необхідність застосування засобів антикризового менеджменту для прогнозування та попередження негативних явищ з метою відвернення можливої кризи.

Проведення будь-яких заходів щодо антикризової діяльності передбачає, в першу чергу, необхідність врахування людського фактору, тобто ступеню сприйняття персоналом підприємства змін.

Криза - об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини. Криза - це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового

реагування. До симптомів кризи звичайно належать: зниження прибутковості, скорочення частки ринку підприємства, втрату ним ліквідності [1, с.148].

Антикризове управління - це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу із кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його робітників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [2, с.257].

У період кризи керівники підприємства насамперед вживають заходи по скороченню виробничих витрат і скороченню кадрів. Антикризові заходи в системі кадрової політики повинні передбачити:

- скорочення всіх рівнів системи управління, а не окремих робочих місць;
- зміцнення кадрів у вищій ланці управління;
- взаємозамінність елементів організаційної структури підприємства при проведенні скорочень, а також стимулювання діяльності нової організаційної структури;
- виявлення, підтримка висококваліфікованих працівників, визначення їх лідерських якостей;
- проведення політики підготовки і перепідготовки керівників і спеціалістів у кризових ситуаціях;
- децентралізація системи управління, передача необхідних повноважень менеджерам усіх рівнів;
- збереження кадрового ядра підприємства;
- набір перспективних висококваліфікованих працівників зі сторони.

Проведення політики формування кадрового потенціалу шляхом підбору здатних фахівців дозволяє підприємству підготувати нестандартні передкризові заходи в умовах загальної кризи з метою оздоровлення підприємства та виходу із кризової ситуації. Поряд із резервом фінансових ресурсів для проведення передкризових заходів необхідно постійно проводити систематичну роботу по створенню кадрового резерву, в т. ч. для створенню кризис-груп, які могли б працювати в кризових ситуаціях. Основне джерело формування кадрового

потенціалу - інвестування. Оновлена фахова перепідготовка спеціалістів і керівників поліпшить якість, підвищить рівень і запас знань, тим самим збільшить розмір і якість людського капіталу.

Інвестиції в людський капітал мають ряд особливостей, що відрізняють їх від інших видів інвестицій:

- інвестиції в людський капітал забезпечують підвищення продуктивності праці працівника, персоніфіковане одержання в майбутньому більш високого прибутку для власника;

- віддача людського капіталу залежить від рівня матеріального забезпечення людини, тривалості як працездатного віку так і всього життя;

- ефективність віддачі від інвестицій залежить від якості, тривалості вкладень, що розвиває інтелект та індивідуальні спроможності до народження нових технологічних ідей та організації виробництва, що приносять більш високий довгостроковий ефект;

- інвестиції в людський капітал найбільш вигідні як для конкретної людини, так і для держави, тому що вони дають досить значний за обсягом, тривалий за часом економічний ефект.

Важливим елементом у кадровій політиці є підбір стресово-стійких менеджерів, тобто антикризової команди.

Зміст предмету діяльності менеджменту кризових ситуацій висуває наступні вимоги до підбору менеджерів:

- здатність аналізувати, швидко засвоювати велику кількість інформації, творчість та оригінальність мислення, здатність систематизувати, узагальнювати, пропонувати нові ідеї;

- чесність, об'єктивне оцінювання власних можливостей, врівноваженість, незалежність поглядів, можливість протистояти пресингу;

- почуття власної гідності, ініціативність, ділова етика, підприємницький хист;

- вміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачати людські реакції, здатність входити в довіру, вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати;

- здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження, стрес [3, с.112].

Директор або антикризовий керівник повинен володіти гарними організаторськими здібностями, вміти планувати і проектувати, вміти створити команду і керувати їй. Ці якості проявляються також у створенні ефективної системи взаємодій та обміну інформацією, розподілу завдань і відповідальності за їх виконання, в умінні підтримувати в групі робочу атмосферу, в здатності змінювати стиль керівництва залежно від можливостей, ресурсів та стану робочої групи і всього колективу.

У загальному значенні антикризова команда - це єдине ефективне ціле, колектив людей, однодумців, об'єднаних спільною ідеєю і метою.

Основні критерії високоефективної антикризової команди:

- мають хоча б одну людину, що є ядром команди;
- відрізняються високою якістю кінцевих результатів своєї діяльності;
- члени команди добре співпрацюють один з одним;
- склад команди добре збалансований залежно від ролей, виконуваних членами;

- менеджери команди користуються великою повагою завдяки прикладу, який вони подають членам команд;

- мають високий ступінь автономності;
- здатні швидко вчитися на власних помилках;
- добре орієнтовані на клієнта;
- мають навички оптимального вирішення проблем;
- учасники високоефективних команд добре мотивовані.

Крім перерахованих критеріїв, створюючи антикризову команду, необхідно відповісти на наступні питання:

- Скільки і які фахівці необхідні?

- Як викликати інтерес персоналу до творчої діяльності та діяльності, пов'язаної з ризиком?

- Як зацікавити персонал кризового підприємства у співпраці? [4, с.113].

Про ефективність команди говорить її здатність домагатися результатів. Створювати команду нелегко. Це вимагає часу, методичності і завзятості: потрібно побудувати особисті відносини, визначити методи роботи і створити надихаючий клімат. Команда живе власним діловим і емоційним життям. Одна з відмінних рис команди - сильне почуття спільності.

На практиці технологія створення антикризової команди займає дуже короткий період часу: 1-2 дні. В іншому випадку ефект від антикризового впливу буде знижений, оскільки на самому початку антикризовий керівник серед усіх можливих ресурсів має лише час.

Таким чином, зауважимо, що антикризова кадрова політика у сучасних умовах відіграє велике значення у забезпеченні життєдіяльності будь-якого підприємства та дозволяє ефективно управляти наявними людськими ресурсами. Залежно від фактичного та бажаного стану підприємства суб'єкти, які здійснюють керуючий вплив, запроваджують відповідні заходи.

Література:

1. Шапурова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шапурова // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 8 (86). - С. 147-154.

2. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством /Л.С. Ситник. - НАН України, Ін-т економіки промисловості. - Донецьк: ІЕП НАН України. - 2000. - 503 с.: іл. - Бібліогр.: с. 474-500.

3. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посіб. / С.М. Іванюта. - К.: Центр учбової літератури. - 2007. - 288 с.

4. Сидоров Л.Н. Антикризове управління / Л.Н.Сидоров // Мн.: БГЭУ. - 2004. - 76 с.