

УДК 658.5

**Шильнікова З.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту**Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*

## КАДРОВІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття присвячена дослідженню теоретичних аспектів антикризового управління персоналом на підприємстві. Наведено головні завдання кадрової політики за умов кризи. Запропоновано рекомендації щодо створення антикризової команди на чолі з антикризовим керівником.

**Ключові слова:** антикризове управління, криза, кадрова політика, персонал, управління персоналом.

### **Шильнікова З.Н. КАДРОВЫЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Статья посвящена исследованию теоретических аспектов антикризисного управления персоналом на предприятии. Приведены главные задачи кадровой политики в условиях кризиса. Предложены рекомендации относительно создания антикризисной команды во главе с антикризисным руководителем.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризис, кадровая политика, персонал, управление персоналом.

### **Shilnikova Z.N. PERSONNEL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT**

The aim of the article is to investigate the theoretical aspects of anti-crisis personnel management in the company. The main tasks of personnel policy in the crisis are shown. The recommendations for the creation of anti-crisis team led by the anti-crisis manager are offered.

**Keywords:** crisis management, crisis, personnel policies, personnel, personnel management.

**Постановка проблеми.** Сучасний рівень розвитку економіки України характеризується наявністю великої кількості підприємств, що перебувають у 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 фактора, тобто ступеня сприйняття персоналом підприємства змін. Це має важливе значення, тому що саме за допомогою людей можна досягти успіху як в намічених заходах щодо подолання кризи, так і в діяльності підприємства в цілому. Разом з тим через дії або бездіяльність тих самих людей підприємство може зазнати глибокої кризи й навіть потерпіти фіаско у своїй діяльності. Очевидно, що саме люди, які працюють на підприємстві, визначають можливість й ефективність проведення антикризових заходів. Тому для забезпечення ефективної антикризової діяльності сучасним підприємствам доцільно приділяти особливу увагу процесу управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження особливостей кадрової політики в процесі антикризової діяльності підприємства розглядаються у роботах вітчизняних та зарубіжних авторів: М. Армстронга, В. Барінова, В. Василенка, В. Гриньової, Ю. Дьоміна, Г. Курошевої, Т. Лепейко, О. Манойленка, Е. Мінаєва, О. Мітіна, О. Овчиннікова, В. Панагушина, О. Пушкаря, Н. Самоукиної, Е. Уткіна, Р. Хіта, А. Чернявського та ін.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових праць з антикризового управління персоналом підприємств, ці питання в умовах економічної кризи є малодослідженими.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення специфіки кадрових заходів у процесі антикризового управління підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Криза – об'єктивне явище у соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить ке-

рована 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 зазвичай 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].

Основним ресурсом будь-якого підприємства є персонал, від якого залежить кінцевий результат діяльності. У свою чергу, робота в умовах кризи пов'язана з пошуком резервів економії ресурсів, що вимагає впровадження нових форм і методів управління персоналом, а також підприємством в цілому. З метою збереження своїх позицій (або навіть забезпечення розвитку) у кризовій ситуації підприємствам потрібно мобілізувати усі наявні ресурси, у першу чергу – людські. До того ж ефективність управління персоналом прямо впливає на стабільність діяльності підприємств. У зв'язку з цим у період кризи підвищується значущість роботи з персоналом [3].

Але слід пам'ятати, що люди можуть ставати й джерелом будь-якої кризової ситуації. Отже, персонал в організації може бути як джерелом, так і інструментом подолання кризових явищ. У сучасній науковій літературі існує ціла система визначень кризи в підсистемі управління персоналом на підприємстві, що свідчить про багатогранність цього явища. Кризу управління персоналом можна розглядати як:

- результат невдалої кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;

- невідповідність наявних нормативно-ціннісних систем в організаційній культурі новим умовам, що склалися на підприємстві;

- вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови ОСУ та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування та шляхи її трансформації, через що створюються умови для розвитку науки кризових явищ на підприємстві в цілому [4, с. 68].

Основні симптоми кризи управління персоналом на підприємстві такі:

- низька продуктивність праці;
- висока плинність кадрів;
- дефіцит кваліфікованого персоналу;
- відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт;
- надлишкова чисельність персоналу;
- невідповідність кваліфікаційної структури персоналу потребам підприємства;
- незадовільна мотивація персоналу;
- відсутність ініціативи працівників;
- напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з критичною масою де мотивуючих факторів на підприємстві і великою кількістю конфліктних ситуацій [5].

Антикризове управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій керівництва підприємства на соціальний захист, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризового підприємства. Реалізація завдань управління персоналом відбувається в особливих умовах – обмеженість фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згорання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження, що і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінського інструментарію [6, с. 149].

Тому, з нашої точки зору, антикризове управління персоналом підприємства передбачає розробку і впровадження нових кадрових технологій щодо формування кадрового складу, використання кадрового потенціалу, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, а також застосування відповідної маркетингової інформаційної системи з метою запобігання кризових явищ, їх наслідків та відновлення керівності і стабільності підприємства.

Таким чином, основними цілями антикризового управління персоналом підприємства є: попередження і зниження ризику виникнення на підприємстві кризової ситуації, а також послаблення негативних наслідків кризової ситуації та їх ліквідація [7, с. 122].

Концепція антикризового управління персоналом містить розробку антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями.

Головною метою антикризової кадрової політики є: досягнення стійкого становища на ринку. Криза в організації може бути викликана багатьма чинниками, зокрема недосконалістю концепції управління людськими ресурсами. Це треба враховувати при розробці нової кадрової політики в організації, яка орієнтована на вихід з кризи і повинна включати такі складові:

- інтеграція та співробітництво з персоналом;
- прагнення до конкуренції, що сприяє створенню зв'язків співробітництва;
- творчий керівник та творчий колектив як невід'ємне та бажане становище;
- ініціативність та прагнення до відповідальності для досягнення загальної обґрунтованої мети;

- орієнтація на підприємницький успіх;
- створення атмосфери довіри та взаємопідтримки;
- формування гласності як основної норми поведінки;
- прагнення до культурної консолідації.

При цьому працівники виступають найважливішим надбанням підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати та розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим до персоналу має бути інтегрований підхід з погляду всього підприємства як системи [8, с. 71].

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:

- 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;
- зниження соціально-психологічної напруги в колективі;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнених робітників.

Можна виділити основні різновиди кадрової політики в умовах кризи:

- пасивна – на підприємстві відсутня передкризова програма дій у відношенні персоналу. В умовах кризи кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків, що проявилися;
- реактивна – керівництво підприємства контролює симптоми кризових явищ і вживає заходи з локалізації кризи;
- превентивна – приймаються попереджувальні заходи, проводяться прогнози розвитку ситуації, але у підприємства недостатня наявність основних і оборотних засобів для протидії кризовій ситуації;
- активна – керівництво підприємства має у своєму розпорядженні можливість якісної діагностики розвитку кризового явища і є необхідні засоби для впливу на неї;
- авантюристична – керівництво підприємства не має якісного діагнозу розвитку кризової ситуації й обґрунтованого прогнозу її розвитку, але прагне впливати на неї доступними для нього методами [9, с. 71].

У свою чергу, принципами антикризового управління персоналом підприємства в умовах ринку повинні бути:

- принцип планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру щодо оздоровлення, метою яких є стабілізація діяльності та приріст темпів розвитку підприємства шляхом використання ефективних управлінських інструментів, впровадження постійних та послідовних інновацій, оперативного реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища за умови найменших фінансових та матеріальних втрат для підприємства;
- принцип постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, активізація постійного очікування сигналів щодо можливої кризи та негайна реакція на ці сигнали з метою раннього визначення загрози та її запобігання;

- принцип безперервності – будь-яке зволікання впровадження відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до суттєвого погіршення кризової ситуація та її наслідків;

- принцип цілеспрямованості процесу управління – реалізація будь-якого антикризового заходу повинна бути цілеспрямованою та забезпечувати можливість досягнення заданого рівня ефективності;

- принцип оперативності та достовірності вхідної інформації – формування управлінських рішень повинно здійснюватись на основі оперативної та достовірної вихідної інформації;

- принцип достовірності прогнозів – система менеджменту повинна забезпечувати прогнозування розвитку подій з заданим рівнем достовірності;

- принцип відсутності універсальних антикризових рішень – в управлінській науці не існує універсальних антикризових стратегій, програм, заходів та рецептів подолання кризи;

- принцип компетентності – реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні спеціалісти з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами антикризових умов;

- принцип кінцевої орієнтації на діяльність в умовах післякризового розвитку [10].

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, персоналізоване отримання 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 такі 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 (рис. 1) [11, с. 112].

Директор або антикризовий керівник повинен володіти добрими організаторськими здібностями, вміти планувати і проектувати, вміти створити команду і керувати нею. Ці якості проявляються також у створенні ефективної системи взаємодій та обміну



Рис. 1. Модель кризис-менеджера

Джерело: власна розробка на основі [11, с. 112]

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 такі 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? [12, 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, завдання керівництва організації при створенні антикризової команди полягає у виявленні менеджерів та спеціалістів, професійно придатних та готових до командної роботи щодо оздоровлення ситуації, проведення прискореної цільової підготовки до роботи, узгодження власних інтересів членів команди з загальними цілями організації та мобілізація членів команди задля досягнення загальних цілей виживання й розвитку організації [2].

Висновки з проведеного дослідження. В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства визначається тим, наскільки швидко воно реагує на зміни в зовнішньому середовищі, наскільки готове до постійних змін. У цих умовах потрібен принципово новий тип працівника: висококваліфікований, готовий самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність, ініціативний, орієнтований на довготривале співробітництво.

Антикризове управління персоналом істотно відрізняється від традиційного управління персоналом, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими зміна-

ми в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації. Антикризові заходи мають реалізовуватися не тільки тоді, коли криза вже руйнує бізнес, а й для профілактики.

Основними цілями антикризового управління персоналом підприємства є: попередження і зниження ризику виникнення на підприємстві кризової ситуації, а також послаблення негативних наслідків кризової ситуації та їх ліквідація. Антикризове управління персоналом підприємств в умовах ринку повинно будуватися на таких принципах: планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру, постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, безперервності, цілеспрямованості процесу управління, оперативності та достовірності вхідної інформації, достовірності прогнозів, відсутності універсальних антикризових рішень, кінцевої орієнтації на діяльність в умовах післякризового розвитку.

У процесі виконання заходів антикризового управління слід сформувати антикризову управлінську команду. Антикризова управлінська команда повинна включати до свого складу керівників та спеціалістів, які об'єднані загальними інтересами й цілями, що пов'язані з оздоровленням та посткризовим розвитком організацій. Спеціалісти команди, яка створюється, повинні володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління, мати навички практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.

Перспективи подальших досліджень полягають в розробці теоретичних основ та впровадженні практичних заходів з раціоналізації складу і структури персоналу підприємства в умовах подолання кризи.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шапунова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шапунова // 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. Редька О. Управління персоналом машинобудівних підприємств України в умовах кризи [Електронний ресурс] / О. Редька, О. Галушак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2(5). – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11rozvuk.pdf>.
4. Данилко В.К. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи / В.К. Данилко, О.І. Гриценко // Вісник ЖДТУ. – 2013. – № 2(64). – С. 167-173.
5. Демченко Д. Роботать нельзя уволиться [Текст] / Д. Демченко // Бизнес. – 2009. – № 22. – С. 41-42.
6. Заблудська І.В. Колаборація антикризових заходів підприємства / І.В. Заблудська // Прометей. – 2008. – № 3(27). – С. 146-150.
7. Сардак О.В. Специфіка кадрових заходів в процесі управління кризою на підприємствах / О.В. Сардак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2, Т. 3. – С. 121-125.
8. Костюченко Т.І. Роль менеджменту в сучасному управлінні персоналом у кризовий період / Т.І. Костюченко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2013. – № 3(19). – С. 67-72.
9. Шегда А.В. Менеджмент: підручник / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004.
10. Миронова Н. С. Концептуальні підходи до формування антикризових стратегій у державному управлінні [Електронний ресурс] / Н. С. Миронова // Державне будівництво. – 2007. – № 2. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-2/doc/1/02.pdf>.
11. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посіб. / С.М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
12. Сидоров Л.Н. Антикризове управління / Л.Н. Сидоров // Мн.: БГЭУ, 2004. – 76 с.