

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

Випуск 13

Матеріали

*Міжнародної науково-практичної конференції
“Управління бізнесом в умовах глобальної нестабільності”
м. Київ, МАУП, 26 березня 2015 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2015

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 2 від 25.02.15)*

Редакційна колегія:

А. М. Подоляка (голова), д-р юрид. наук., проф.;
А. А. Ігнатченко (заступник голови), канд. техн. наук;
О. В. Баєва, д-р біол. наук., проф.;
І. П. Бідзюра, д-р політ. наук, проф.;
М. Ф. Головатий, д-р політ. наук., проф.;
В. Б. Захожай, д-р екон. наук, проф.;
А. С. Лисецький, д-р екон. наук., проф.;
К. В. Муравйов, канд. юрид. наук., доц.;
І. П. Розпутенко, д-р наук держ. упр., проф.;
Л. В. Романова, д-р екон. наук, проф.;
В. Є. Сафонова, д-р екон. наук;
Г. П. Ситник, д-р наук держ. упр., проф.;
Ю. П. Сурмін, д-р соц. наук, проф.;
Н. М. Чернуха, д-р пед. наук., проф.

Матеріали подано в авторській редакції.

Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.

Становлення і розвиток української державності : [зб. наук. пр.] /
МАУП. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008 —

С76 Вип. 13: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. “Управління бізнесом в умовах глобальної нестабільності”, 26 березня 2015 р. / редкол.: А. М. Подоляка (голова) [та ін.]. — 2015. — 300 с. : іл. — Бібліогр. у кінці ст.

У пропонованому збірнику подано тези учасників науково-практичної конференції, присвяченої проблемам реформування системи управління бізнесом в умовах розгортання кризових ситуацій та глобальної нестабільності.

Для науковців і громадсько-політичних діячів, керівників та власників бізнесу, студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і бізнесу.

ББК 63.3(4УКР)я43+67.9(4УКР)301я43

ЗМІСТ

СТІЙКИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Баєва О. В.

Система менеджменту безпеки та охорони здоров'я як складова інтегрованого управління якістю на підприємствах 8

Мовчан А. В.

Кібернетична безпека України в умовах нестабільності національної економіки 12

Захожай В. Б., Колесник В. М.

Шляхи підвищення ефективності управління витратами феросплавних підприємств 16

Баєв В. В.

Економічне обґрунтування розвитку медичного туризму в Україні 19

Давидов О. І.

Управління розвитком підприємств: вартісно-орієнтований підхід 22

Тьорло В. О., Приходько Г. Г.

Проблеми управління інвестиційною діяльністю компанії з імпорту в Україну нафтопродуктів за умов нестабільності національної економіки 25

Таранець В. О.

Критерії класифікації моделей економічного зростання й розвитку 29

Лобов С. П.

Продуктовий підхід до економічної оцінки управлінських інформаційних систем 35

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Розвиток ринку автосервісу України в сучасних умовах 38

Бородін М. Ю.

Забезпечення енергетичної безпеки національної економіки 42

Головач Н. В.

Розвиток системи управління персоналом на підприємстві в умовах кризи 45

Левченко М. О.

Удосконалення асортименту продукції підприємств громадського харчування за рахунок використання нових видів сировини 49

Берестецька Л. М.

Тенденції розвитку інтернет-бізнесу в Україні 54

Середюк К. В.

Вдосконалення механізму бізнес-планування діяльності підприємств України: організаційні аспекти 60

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ

Становлення і розвиток української державності, вип. 13, с. 45–48

Головними викликами 2014 та 2015 року для українського бізнесу стали війна та криза. Валютна нестабільність, постійні зміни податкового законодавства призводять до неможливості планування, і зниження купівельної спроможності населення.

За оцінками експертів [1] 2015 рік обіцяє бути нелегким для економіки України в цілому і для бізнесу зокрема, а, можливо, більш важким, ніж минулий 2014 рік. Ситуація посилюється тим, що будь-які прогнози, навіть найпесимістичніші, не можуть повною мірою викристалізувати чітке розуміння того, що буде відбуватися, навіть у найближчому майбутньому. Що можна сказати однозначно — це буде рік викликів для керівників підприємств та їх команд менеджерів.

Криза в країні спричинила за собою зміни в бізнесі, в тому числі, вони торкнулися і систем управління персоналом. Ці зміни вже відбуваються та неминуче будуть відбуватися постійно далі. Ситуація в Україні призвела не тільки до значних змін умов функціонування бізнесу, а й до суттєвих змін на ринку праці.

Дослідженню класифікації кризових явищ та проблем формування комплексних систем антикризового управління присвячені роботи таких сучасних науковців, як: Г. Б. Юна, А. Д. Чернявського, Е. А. Уткіна, Н. Н. Тактарова, М. Л. Хараева, Г. Ю. Шатских, Р. А. Шмакова та ін. [1].

Незважаючи на значну кількість наукових праць з управління персоналом на підприємстві, ці питання в контексті глобальної економічної кризи, та значних економічних труднощів, обумовлених специфікою розвитку (або деградації) вітчизняної економічної системи, є мало дослідженими і залишаються не вирішеними.

Мета статті — розглянути варіанти розвитку системи управління персоналом на підприємстві в умовах кризи.

Сьогодні нові вимоги до підприємства і людських ресурсів обумовлюють необхідність гнучко та оперативно реагувати на кризову ситуацію в Україні.

Варто позначити зовнішні зміни, в першу чергу, у вигляді нововведень в трудове законодавство. Деякі зміни відбувалися протягом 2014 року (пов'язані із закликком співробітників в армію) і вони будуть актуальні, поки на сході країни йде війна. Деякі зміни відбулися безпосередньо напередодні

2015 року, наприклад, зміна розміру єдиного соціального внеску, і є всі передумови для продовження таких змін протягом всього 2015 року. Всі вони мають бути спрямовані на легалізацію праці та заробітної плати співробітників українських компаній. Своєчасне відстеження цих змін і реагування на них у сфері кадрового діловодства та нарахуванні заробітної плати зажадають часу й енергії менеджерів з управління персоналом.

Крім зовнішніх змін йдуть і внутрішні процеси в компаніях, пов'язані з економічною ситуацією в нашій країні. Такі, як наприклад, оптимізація витрат на персонал. Цим варіантом зараз нікого не здивуєш, і при цьому варто розуміти, що в деяких компаніях оптимізацією витрат називають скорочення витрат, що, в принципі, не зовсім вірно навіть при очевидній синонімічності цих понять. Будь-яке підприємство повинно періодично проводити оптимізацію витрат, в т. ч. в сфері управління персоналом, і не тільки в кризу. При цьому є різниця між оптимізацією і повним скороченням бюджетів.

Станом на сьогоднішній день є ряд українських компаній, керівництво яких вирішило повністю заощадити на персоналі. Мова йде про урізання бюджетів навіть на стандартні функції управління персоналом, такі як навчання, рекрутинг, мотивація та утримання персоналу тощо. І зараз у більшості підприємств малого та середнього бізнесу функція управління персоналом зводиться до кадрового адміністрування і мінімального рекрутингу, а іноді — до дуже рідкісного, точкового, урізаного навчання. Це також стосується і зарплатного фонду: урізаються пільги, премії, змінні виплати тощо.

При цьому в деяких компаніях така ситуація має місце при зростаючих економічних показниках з одночасним зростанням зарплат топ-менеджменту! Або премії та змінна частина зарплати всього колективу за рішенням керівництва компанії перераховувалася на волонтерські потреби.

Треба віддати належне, в ряді випадків тотальні скорочення статей HR-бюджету теж можуть бути цілком виправданими, все залежить від ситуації в компанії. Наприклад, персонал не є ключовою ланкою у створенні цінності для споживача продукції цієї компанії, а всього лише обслуговує ядро, що створює цю цінність (таким ядром може бути ноу-хау, ключовий спеціаліст, або відлагоджений виробничий процес, фінансова “схема” тощо) або компанія працює в найбільш постраждалому від кризи секторі економіки (банки, турфірми й ін.) та/або перебуває на межі виживання, і мова йде про можливе банкрутство.

Якою б не була причина таких дій — ці фактори, разом із загальною невпевненістю соціуму, зроблять негативний вплив на атмосферу в колективі, залучення персоналу (пасивна прихильність в ряді випадків може не постраждати через страх втратити робоче місце), його розвиток і, як наслідок, його продуктивність. А це якраз один з факторів, що сприяє ефективному існуванню компанії під час кризи.

Тому в разі тотального скорочення витрат потрібно поставити собі питання — наскільки це виправданий крок. Справа в тому, що криза колись закінчиться, і важливо не підірвати сьогоднішніми кроками потенціал роз-

витку компанії. Умовно кажучи — знизити зараз якість персоналу, а тотальні скорочення бюджетів можуть призвести до цього з великою ймовірністю, і, як наслідок, “здати” свої позиції — теж сумнівне рішення. Тому, якщо цей крок виправданий — потрібно донести персоналу необхідність цього кроку. Якщо є сумніви у виправданості цього кроку — шукати відповіді у загально-корпоративній стратегії компанії, на предмет ролі персоналу в її реалізації; і реальної ситуації в компанії.

Тепер варто сказати про оптимізацію витрат з точки зору перерозподілу коштів між статтями бюджету на персонал, з деякими змінами, як правило, у бік зменшення. Це більш поширена картина на українських підприємствах сьогодні, вона ж є більш оптимальною відповіддю на ситуацію, що склалася. Суть її полягає в тому, щоб переглянути чинну систему управління персоналом і провести зміни в бік підвищення її ефективності (досягнення результату з оптимальним використанням ресурсу). Найімовірніше, упродовж 2015 року, а то й кількох наступних років, менеджерам з управління персоналом доведеться працювати в цьому руслі.

Антикризова стратегія управління персоналом допоможе вивести бізнес з кризи в тому випадку, якщо вона співвідноситься із потенціалом компанії та з економічною ситуацією в країні. Конкретний зміст стратегії управління персоналом, залежить від структури та розміру організації, реалізації поставлених цілей, виду діяльності та своєчасності реалізації плану.

Якоїсь універсальної формули оптимізації не існує, для кожного вона буде своя, однак описати покроковий алгоритм і логіку такої оптимізації можна, враховуючи досвід успішних компаній в проходженні попередніх криз:

1. Перегляд загально-корпоративної стратегії і внесення до неї коригувань (при необхідності замінити), що має здійснюватися топ-менеджментом та HR-бізнес-партнерами компанії.
2. Приведення стратегії управління персоналом у відповідність до змін у загальній стратегії компанії.
3. Аудит існуючої системи управління персоналом на предмет:
 - а) відповідності структури і функцій служб потребам компанії з урахуванням сформованої економічної ситуації, загально-корпоративної стратегії і стратегії управління персоналом компанії;
 - б) наявності непотрібних та / або дубльованих без потреби функцій. При знаходженні їх слід усунути;
 - в) наявності малоефективних бізнес-процесів. Якщо вірити принципу Парето — таких може опинитися немало, саме в цих статтях бюджету, при відповідному рішенні, можна скорочувати витрати, перекидаючи їх в інші статті;
 - г) виявлення ключових функцій, що підтримують переглянуту стратегію управління персоналом — сюди фахівці мають перекинути всі ресурси з попереднього пункту.
4. Складання плану заходів щодо змін і його подальше впровадження.

Такий своєрідний аудит повинен торкнутися всіх сфер системи управління персоналом, таких як: рекрутинг, розвиток, стимулювання персоналу тощо.

Отже, резюмуючи все сказане, можна стверджувати, що 2015 рік, так само як і 2014 рік пройдуть під знаком змін. Нас чекають нові випробування, і тут надзвичайно важливо дивитися на події, як кажуть коучі, через рамку результату, а не через рамку проблеми, регулярно освіжати свої знання в стратегічному плануванні та управлінні змінами в комунікаціях. У будь-якому випадку варто також пам'ятати, що це, на жаль, не перша і не остання наша криза.

Перспективи подальших досліджень мають бути направлені на розробку алгоритму дій функціонування політики управління персоналом в умовах кризи та виявлення потенційних загроз ефективній діяльності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках.

Література

1. *Грязнова А. Т.* Антикризовий менеджмент / За ред. А. Т. Грязновой. — М.: Ассоц. авторів і видавців “Тандем”: ЕКМОС, 2007. — С. 142.
2. *Ринок праці в 2014 році. Підсумки і прогнози на 2015 рік* [Електронний ресурс] // Група компаній HeadHunter для пошуку роботи та найму персоналу. — Режим доступу: <http://hh.ua/article/15887>