

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 1

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ
В УМОВАХ УКРАЇНИ**

Київ 2001

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор
Дробноход М. І., д-р геол.-мінерал. наук, проф. — заступник головного редактора
Бовтрук А. П., канд. іст. наук, проф. — заступник головного редактора
Марусєва О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., Федоренко В. Г.,
д-р екон. наук, проф., Титова Н. А., д-р екон. наук,
проф., Куценко В. І., д-р екон. наук, проф., Осокі-
на В. В., канд. екон. наук, проф., Онищенко В. П.,
д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф.,
акад. АПН, Бал Г. А., д-р психол. наук, проф., Лож-
кін Г. В., д-р психол. наук, проф., Коломінський Н. Л.,
канд. психол. наук, проф., Чуприков А. П., д-р мед.
наук, проф., Бураччук Л. Ф., д-р психол. наук, проф.,
чл.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаков В. І., д-р соціол. наук, проф., Ручка А. О.,
д-р філос. наук, проф., Шкляр Л. Є., д-р політ. наук,
проф., Пилипенко В. Є., д-р соціол. наук, проф., Тан-
ченко В. В., д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., Бебик В. М.,
д-р політ. наук, проф., Горбатенко В. П., д-р політ.
наук, проф., Храмов В. О., д-р політ. наук, проф.,
Шуба О. В., д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

Мироненко Н. М., д-р юрид. наук, проф., Марчук В. М.,
д-р юрид. наук, проф., Скрипнюк О. В., д-р юрид.
наук, проф., Калюжний Р. А., д-р юрид. наук, проф.,
Бабкін В. Д., д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., Гаєвський Б. А.,
д-р філос. наук, проф., Дахно І. І., д-р екон. наук,
проф., Дмитренко Г. А., д-р екон. наук, проф., Воро-
тіна Л. І., д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 3 від 27.03.01)

М43 **Наукові праці МАУП** / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2001.
ISBN 966-608-120-2

Рекомендовано Вченою радою Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України
(протокол № 12 від 28.12.2000)

Рецензенти: Б. М. Данилишин, д-р екон. наук, проф., М. А. Дудченко, д-р екон. наук, проф.,
В. Г. Федоренко, д-р екон. наук, проф.

Вип. 1: Антикризове управління підприємством: проблеми і шляхи їх розв'язання в умовах
України / За ред. В. С. Найдюнова. — 296 с.

ISBN 966-608-121-0

У збірнику, який Міжрегіональна Академія управління персоналом підготувала разом з
Радою по вивченню продуктивних сил України НАН України, розкладаються актуальні пи-
тання антикризового управління підприємством у сучасних умовах, аналізуються існуючі
проблеми і обґрунтовуються пропозиції щодо шляхів подолання економічної кризи.
Для науковців, викладачів, державних службовців, підприємців, хто цікавиться про-
блемами антикризового управління.

ББК 65.9(4УКР)29-2

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-121-0

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2001

Чернявская Л. Н. Анализ основных причин и источников кризисных явлений в горно-металлургическом комплексе	225	Кобринская Т. Кризис-менеджер во внешнеэкономической деятельности	264
Клименченко Є. А. Вплив податкової політики на економічні показники теплоелектростанції	228	Ломоносов А. В., Еганов О. Ю., Савченко О. Е. Блочно-модульна організація навчального процесу в системі антикризових заходів вищих закладів освіти	267
Ольшевський В. Й. Врахування оборонних аспектів в антикризовому управлінні	232	Савченко О. Е. Управління затратами як інструмент антикризового менеджменту у вищих закладах освіти	270
Хоанг Фьонг Лан Инвестирование в строительство: антикризисные аспекты	234	Кобыляцкий Л. С., Новак И. М. Методические подходы к исследованию рынка новых нетрадиционных технологий	275
Швец Н. Г. Особливості ризиків управління персоналом в умовах кризи на підприємствах	236	Бовтрук А. П., Люлька Л. А. Освіта — шлях у майбутнє	278
Максименко Т. М. Квалиметрическая оценка качества труда как оценка целесообразности труда работника предприятия	239	Федоренко В. Г., Ломакина Э. М., Юрковская Е. М. Системный подход в моделировании управленческих процессов	281
Калина А. В. Модель управління трудовими ресурсами в умовах міжсистемної економіки	242	Акимов Д. И., Штудер Т. В., Адыгезалова С. Я., Тагиева М. С. Эффективная социальная политика как антикризисный фактор и технологический способ регулирования и гармонизации социальных неравенств	284
Евчинец М. Ю. Управление рисками в условиях кризиса	247	Штудер Т. В. Методологические аспекты антикризисного управления макроэкономическими процессами и экономическими неравенствами в Украине	289
Лелека В. В. “Паблик рилейшнз” в практике антикризисного управления французских предприятий: инновационный подход	250	Адыгезалова С. Я. Стимулирование производственной и гражданской активности на приватизированных предприятиях Азербайджана и Украины как управленческая проблема	292
Розділ 5 СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	254	Рекомендації Міжрегіональної науково-практичної конференції “Антикризове управління підприємством: проблеми і шляхи їх розв’язання в умовах України”	294
Гринев В. Ф. Формирование стратегического менеджмента в системе образования в условиях кризиса	254		
Коростельов В. А. Лізинг менеджерів як новий консалтинговий продукт (дискусійний аспект)	258		

ОСОБЛИВОСТІ РИЗИКІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 236–238

В умовах кризових ситуацій на підприємствах зміни відбуваються насамперед у загальній філософії управління персоналом. На зміну позиції “управляючої та диктуючої системи” приходиться філософія “загальної долі” — впевненості у взаємодії і взаємозалежності адміністрації, працівників, акціонерів і споживачів.

Персонал повинен бути сформований з орієнтацією на постійне вдосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності цього процесу [1].

У вимогах до персоналу можна виокремити п’ять груп змін:

- у знаннях;
- в індивідуальних установках;
- в індивідуальній поведінці;
- у груповій поведінці;
- у вимогах до професійно-рольової структури кадрів.

Зміни відбуваються передусім на рівні організаційної культури:

- організація управління — від централізованої до децентралізованої;
- спрямованість кадрової політики на людину;
- досягнення взаємозв’язків цілей організації та окремого працівника;
- формування критеріїв службового росту;
- гарантії безпеки та стабільності.

Саме ризик зумовлює під час змін опір персоналу. Сила опору залежить від ступеня зруйнованості життєвих підвалин, що склалися, швидкості процесу, характеру і масштабу загрози втрати роботи, довіри до ініціаторів змін і до керівників. Спричинюють опір такі фактори:

- економічні — загроза втрати доходу;
- організаційні — небажання порушувати систему відносин, інтересів, що склалися, розстановку сил;
- особистісні — загроза владі, службовому становищу, кар’єрі.

Опір може породжуватися усвідомленням своєї некомпетентності, невірою у власні сили, нездатністю засвоювати нові види діяльності, небажанням долати труднощі, брати на себе додаткові обов’язки.

Для зменшення впливу ризику необхідно:

- виявити групи, з боку яких можливий опір, і такі, на які можна спиратися;
- створити спеціальну систему стимулювання для перехідного періоду;
- планувати кар’єрне переміщення працівників; люди повинні бачити вигоду від змін;
- залучати працівників до активної творчості, до участі у перетвореннях, створювати сприятливий морально-психологічний клімат;
- надавати працівникам гарантії захисту у разі виникнення несприятливої ситуації на підприємстві.

В умовах кризової ситуації на підприємстві дуже важливим є “ризик втрати довіри до керівництва” [1].

Ставлення до персоналу як до “об’єкта управління” в умовах перебування підприємства в складних економічних умовах часто-густо створює непереборні дистанції між підлеглими та керівником, що заглиблені у проблеми виживання. Технології управління не досягають мети і вкрай офіційні, тобто знаходяться на рівні наказів і розпоряджень. Для таких ситуацій характерна відсутність у підлеглих інформації щодо мотивації дій адміністрації, кількісних і якісних показників цілей її функціонування. Щоб зменшити ризик втрати довіри, адміністрація повинна інформувати колектив про стратегії розвитку підприємства, його реальне становище, демонструвати активний, тверезий, діловий підхід до справи, розкріпаченість, уважність, зацікавленість у контактах. Втраті довіри до адміністрації сприяє також інформація про негаразди у стосунках між керівниками підприємства, їхню непрофесійну фінансово-економічну політику.

Ризики, що пов'язані з діловими та особистісними якостями виконавців, зумовлені відсутністю необхідних знань, індивідуальних установок, індивідуальної та групової поведінки, яких потребують нові стратегічні цілі підприємства.

Складові стратегії управління персоналом, зокрема оцінка ділових і особистісних якостей персоналу, формуються залежно від виду стратегії підприємства (підприємницька, динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційна тощо).

Наприклад, підприємницька стратегія вимагає, щоб працівники були ініціативними, комунікабельними, готовими ризикувати новаторами, не боялися відповідальності.

Ліквідаційна стратегія передбачає, що службовці вузької спеціалізації будуть потрібні на короткий час, без необхідної відданості фірмі, тому немає особливої потреби в оцінюванні та атестації персоналу.

Щоб зменшити рівень ризику, необхідно:

- оцінювати потенційні можливості кожного працівника;
- здійснювати постійний моніторинг особистісних і ділових якостей, досягнутих результатів діяльності персоналу;
- оцінювати здатність персоналу працювати у нових умовах.

На різних стадіях розвитку кризової ситуації висуваються різні вимоги до професійно-рольової структури кадрів. Так, на стадії зростання організації потрібні спеціалісти — розробники (творці) високої кваліфікації, які спроможні розробляти нові продукти або послуги для ринку. Змінити творців повинні комерсанти, які здатні забезпечити просування товару на ринку [3].

Перехід організації до стадії стабілізації потребує спеціалістів, здатних створювати ефективні технології.

Наступна криза чекає організацію при переході від стадії стабілізації до стадії спаду. Для виживання організації на стадії спаду за умов скорочення чисельності персоналу необхідні спеціалісти, які здатні об'єднати у собі навички розробників, продавців і технологів. Персонал організації потребуватиме зовсім іншого стилю відношень — орієнтації на лідера.

До цієї групи ризиків належать такі, що пов'язані з некомпетентністю персоналу, низькою продуктивністю і поганою трудовою дисципліною.

До особливої групи слід зарахувати **функціональні ризики**, наприклад пов'язані з недоліками у роботі персоналу служб збуту, а також працівників служб, які працюють з клієнтами. Часто-густо підприємства, що знаходяться у кризовому стані, не мають коштів на реалізацію антикризо-

вих програм, а тому змушені миритися із затоварюванням продукції або зменшенням обсягів послуг. У цій ситуації необхідно реалізувати ефективну програму збуту вже випущеної продукції, у тому числі інтелектуальної. Зокрема, непогано себе зарекомендувала у подібних ситуаціях структура збуту MLM, де вироблена продукція реалізується із застосуванням агресивної політики збуту (проштовхування) і охопленням усього ринку збуту, а не тільки окремого його сегменту.

До функціональних ризиків належить **ризик збільшення аварійності обладнання**, що призводить до травматизму робітників. Цей ризик зумовлений як зменшенням витрат на заміну застарілого обладнання, охорону праці, так і нестачею кваліфікованих спеціалістів, здатних передбачати аварійність і застосовувати відповідні заходи. Зазначимо, що взагалі всі функціональні ризики пов'язані з непрофесійними діями персоналу. Наприклад, **ризик зниження платоспроможності споживачів** можна значно зменшити за рахунок грамотного прогнозування. **Ризик залежності від постачальників** можна знизити за наявності альтернативного постачальника завдяки грамотним діям персоналу відділу забезпечення.

Ризики поганого маркетингу зумовлені неспроможністю персоналу своєчасно визначити необхідність заміни виробленої продукції, що не користується попитом, або ринку через поглиблення у проблеми витрат.

Соціальні ризики не пов'язані з діяльністю персоналу підприємства, але суттєво впливають на життєдіяльність всього підприємства. Серед них виокремимо такі:

- порушення договорів (колективного договору та ін.);
- вимоги місцевих влад спричиняють додаткові витрати на їх виконання;
- недостатній рівень заробітної плати;
- плінність кадрів;
- надто великі невиробничі витрати на соціальну інфраструктуру;
- загроза страйків;
- можливі судові позови персоналу до адміністрації.

У зв'язку з кризовим становищем керівник має або посилити організаційну культуру, або впровадити нові цінності та норми, які певною мірою її змінять. Наприклад, у разі зменшення попиту на вироблену продукцію керівник може вибрати два шляхи: звільнити частину робітників або скоротити робочий тиждень з такою ж кількістю зайнятих. Зрозуміло, другий варіант краще, оскільки після виходу організації з кризи такий вчинок керівника, безперечно, підвищить його авторитет

Організаційно-економічні заходи з основних напрямків діяльності управління персоналом

Цілі підприємства	Забезпечення персоналом	Реалізація трудового потенціалу	Розвиток трудового потенціалу
Коротко-строкові	Обмежена зміна персоналу з метою "омолодження" трудового колективу	Підвищення ефективності реалізації трудового потенціалу, продуктивності праці; удосконалення технологій реалізації трудового потенціалу	Якнайповніше використання професійно-кваліфікаційних можливостей персоналу, підвищення значущості таких факторів, як соціальний статус персоналу і корпоративна культура
Довго-строкові	Приймання висококваліфікованих спеціалістів віком до 35 років за категоріями, що відповідають перспективним і поточним вимогам	Розроблення і впровадження в основне виробництво системи "Внутрішній ринок персоналу". Забезпечення ефективного функціонування системи "Стратегічне управління персоналом підприємства". Впровадження методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу, застосування моделей позитивної виробничої поведінки	Забезпечення розвитку професійно-кваліфікаційних якостей персоналу на базі навчального центру підприємства і шляхом "мультиплікації знань". Розроблення і реалізація програми "Розвиток корпоративної культури підприємства". Реалізація заходів, спрямованих на підвищення соціального статусу персоналу та іміджу підприємства

і буде ще одним доказом високої культури його управління [2].

Варіант А. Керівник намагається примусити старих працівників слідувати обраному ним курсу на зміни, добивається прийняття нововведень, але часто-густо внутрішня непідготовленість ветеранів підприємства до змін перешкоджає їм повному сприймати нову організаційну культуру.

Варіант Б. Зміни відбуваються водночас на рівні поведінки і культури. Підтримуючи ініціативу керівника, що спрямована на зміну старого режиму, ситуації, працівники щиро її оцінюють, особливо коли вона доводить свої переваги насправді. А це означає, що кожна із сторін взаємно посилює і підтримує одна одну, що призводить до суттєвих змін в їхній поведінці та до підвищення культури організації взагалі. Так, багато торгових і комунальних підприємств, які функціонують самостійно, досягли успіхів завдяки впровадженню нової організаційної культури, насамперед таких її елементів, як внутрішня узгодженість, точний розрахунок економічних і психологічних факторів роботи, адекватний реальному стану організаційний режим.

Досить розповсюджені ризики, які пов'язані з радикальними змінами організаційної культури, що торкаються базових принципів, вірувань і цінностей, що склалися у соціалістичному минулому. У цьому зіткненні "двох систем" постійно виникають такі ситуації, коли зміни у культурі відбуваються набагато пізніше, ніж зміни у поведінці працівників. Можливий також варіант, за яким ці зміни можуть ніколи не відбутися. У та-

ких випадках керівнику слід випробувати один із заходів змін застарілої організаційної культури:

- добиватися від працівників організації прийняття нових вірувань і цінностей;
- приймати в організацію нових людей і звільнювати таких, які чинять опір змінам [2].

Таким чином, загальна стратегія управління персоналом підприємства в умовах кризи містить такі заходи (див. таблицю):

- підвищення ефективності реалізації та конкурентоздатності трудового потенціалу підприємства шляхом активізації наявних працівників;
- створення перспективних шляхів реалізації трудового потенціалу;
- зниження питомої собівартості розвитку персоналу (підвищення рівня кваліфікації, набуття навичок тощо);
- впровадження сучасних технологій управління персоналом;
- активне залучення молодих спеціалістів до реалізації інновацій.



Література

1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. — М.: Юрист, 1998. — С. 483–487.
2. Гаевский Б., Палеха Ю. Культура управления и организационная культура // Персонал. — 1998. — № 4. — С. 63.
3. Чернявский А. Д. Антикризисное управление. — К.: МАУП, 2000. — 158 с.