

УДК 656.7:658 (045)

А. М. Штангрет

Українська академія друкарства

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаються вплив кризи на персонал, завдання та принципи реалізації антикризового управління.

Персонал, працівники, ресурси, криза, антикризове управління

Останні два десятиліття умови функціонування вітчизняних підприємств можна охарактеризувати як кризові внаслідок систематичної зміни законодавчого поля, надмірного податкового тиску, наявності, у своїй більшості, лише декларативної підтримки держави, зростання зовнішньої конкуренції, негативного впливу нестабільності світового фінансового ринку, складності прогнозування та зміни зовнішнього середовища. Усе це актуалізує необхідність застосування антикризового управління як такого, що уможливило розпізнавання моменту виникнення та розвитку кризи і прийняття адекватних рішень не лише загалом щодо підприємства, але й стосовно його окремих ресурсів, зокрема персоналу.

Досить широкий спектр поглядів на різні аспекти антикризового управління підприємством представлений у працях учених-економістів І. Ансоффа, С. Беляєва, А. Градова, П. Друкера, Г. Іванова, А. Грязнова, А. Ковальова, Е. Короткова, В. Кошкіна, В. Кузіна, М. Мескона, Е. Мінаєва, В. Панагушина, Л. Планкетта, Н. Родіонової, А. Томпсона, Е. Уткіна, Р. Фостера, Г. Хейла, Й. Шумпетера. Серед українських економістів, які досліджують цю проблему, варто відзначити передовсім таких учених, як О. Ареф'єва, М. Білик, М. Бойко, В. Василенко, Л. Кальніченко, А. Колос, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, В. Мікловда, Н. Пашута, О. Пушкар, В. Савчук, Л. Ситник, Н. Скворцов, С. Слава, О. Терещенко, Н. Туленков, О. Тридід, М. Туган-Барановський, А. Чернявський, І. Школа та ін. Разом з тим питання цього наукового напрямку залишаються недостатньо вивченими, зокрема відсутні теоретичні напрацювання про вплив кризи на ресурси підприємства та процес розроблення відповідних антикризових рішень.

Метою даної статті є визначення впливу кризи на процес управління й ефективність використання персоналу як основи для розроблення та реалізації антикризових рішень.

Практика функціонування вітчизняних підприємницьких структур переконливо засвідчує, що найважливішу роль в умовах ринкової економіки ві-

діграє чинник кризи, який проявляється насамперед у масовій збитковості та низькій рентабельності виробництва, цінових і структурних диспропорціях, недостатньому рівні конкурентоспроможності, незадовільній структурі балансу на рівні підприємства, дефіциті обігових коштів, незбалансованості відтворювальних процесів, неплатоспроможності тощо.

Попри негативне сприйняття кризи не лише на мікрорівні, у науковій літературі присутні відмінні точки зору про сутність цього поняття стосовно суб'єктів господарської діяльності. Так, група авторів, зокрема І. Бланк, Л. Бартон, П. Грін, Ю. Розенталь, Б. Підзенбург, В. Кошкін, Г. Базаров, С. Беляєв, Л. Белих, А. Чернявський, Є. Коротков, О. Василенко та ін., трактують дане поняття як невизначеність, що загрожує існуванню підприємства. Характерним для цього підходу є визначення Л. Бартона, який характеризує кризу підприємства як широкомасштабну, непередбачену подію, що призводить до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації [7].

Основу іншого підходу складають результати наукового пошуку Л. Лігоненко, С. Корецької, В. Короля, О. Стрекалова, Е. Заріпова, які вбачають у кризі підприємства виключно негативні тенденції, що спричиняють погіршення основних параметрів його функціонування. Для прикладу, О. Стрекалов та Е. Заріпов визначають кризу підприємства як втрату плато- і конкурентоспроможності, відхилення фактичних результатів від запланованих (це стосується обсягів виробництва, реалізації, грошових надходжень, витрат, прибутку, рентабельності) [1].

Відмінної точки зору дотримуються Роуф-Дуфорт, Т. Пошан, Е. Морен, Ю. Яковец, Ю. Осіпов та Р. Попов: вбачають у результатах виникнення та розвитку кризи не лише негативні наслідки, а скоріше позитивні. Так, Т. Пошан і Е. Морен доводять, що функція кризи носить позитивний характер, тому що дозволяє підприємствам навчатися і мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни [9].

На наш погляд, визначені вище підходи унаслідок багатогранності та неоднозначності ролі кризи в процесі функціонування кожного окремого підприємства доповнюють один одного та якісно і всебічно характеризують її суть. Водночас, відповідно до визначеної вище мети, наше завдання полягає в детальнішому розгляді кризи та антикризового управління стосовно одного з найважливіших ресурсів підприємства – персоналу. Доцільно зазначити, що багатьма фахівцями особлива увага в кризових ситуаціях приділяється ролі керівника. Так, наприклад, П. Лагедек зауважує, що більшість керівників сприйме кризу так само, як надзвичайну ситуацію, зіткнення з проблемами, що виходять за звичні рамки; необхідність діяти точно при відсутності орієнтирів, які додають сенсу індивідуальним і колективним діям; кризу як особливу ситуацію, супроводжувану дестабілізацією [8].

За нашим міркуванням, кризу потрібно розглядати не лише стосовно керівників підприємства, тобто менеджерів верхньої та середньої ланок, а на-

самперед загалом відносно усіх працівників. Окрім того, ми переконані, що відповідно до існуючих та охарактеризованих вище ключових підходів до суті кризи підприємства вплив кризи може мати як негативний, так і позитивний характер (рис. 1). Для чіткості формування результатів впливу кризи на персонал підприємства його умовно поділено на дві групи: рядові працівники та управлінський персонал.



Рис. 1. Вплив кризи на персонал підприємства

Серед позитивних наслідків, які несе в собі криза, найсуттєвішими для обох груп є набуття досвіду та виникнення передумов для розвитку: працівників через можливість виявлення та реалізації індивідуальних якостей, що може сприяти їх кар'єрному росту; управлінського персоналу – удосконалення структури та принципів функціонування підприємства. У свою чергу, негативні наслідки можуть мати різноманітний характер: від дестабілізації ситуації упродовж кількох днів до ліквідації підприємства, тобто втрати робочого місця для кожного працівника [3, 5].

Позитивні чи негативні наслідки кризи вимагають розроблення та реалізації певних антикризових рішень, тобто здійснення антикризового управління, яке є специфічним і суттєво відрізняється в умовах кожного окремого підприємства. Ми погоджуємося з думкою закордонних і вітчизняних науковців, зокрема Н. Туленкова, який доводить, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на урахуванні ризику та безпеки кризових ситуацій [2]. А відтак у процесі розроблення антикризових

рішень, тобто будь-яких рішень, стосовно персоналу підприємства необхідно враховувати сукупність факторів, джерелом походження яких є як зовнішнє, так і внутрішнє середовище (рис. 2). До того ж потрібно наголосити на відмінностях персоналу порівняно з іншими ресурсами, які слід враховувати в процесі антикризового управління [4]:

працівники підприємства унаслідок своїх свідомих і несвідомих дій можуть бути джерелом виникнення кризи;

людина наділена інтелектом, а відтак здатна до самоудосконалення та розвитку, що сприяє самостійному вирішенню частини проблем;

реакція працівників на зовнішній вплив (управління) може бути негативною, викликати супротив та спричиняти виникнення та поглиблення кризи.

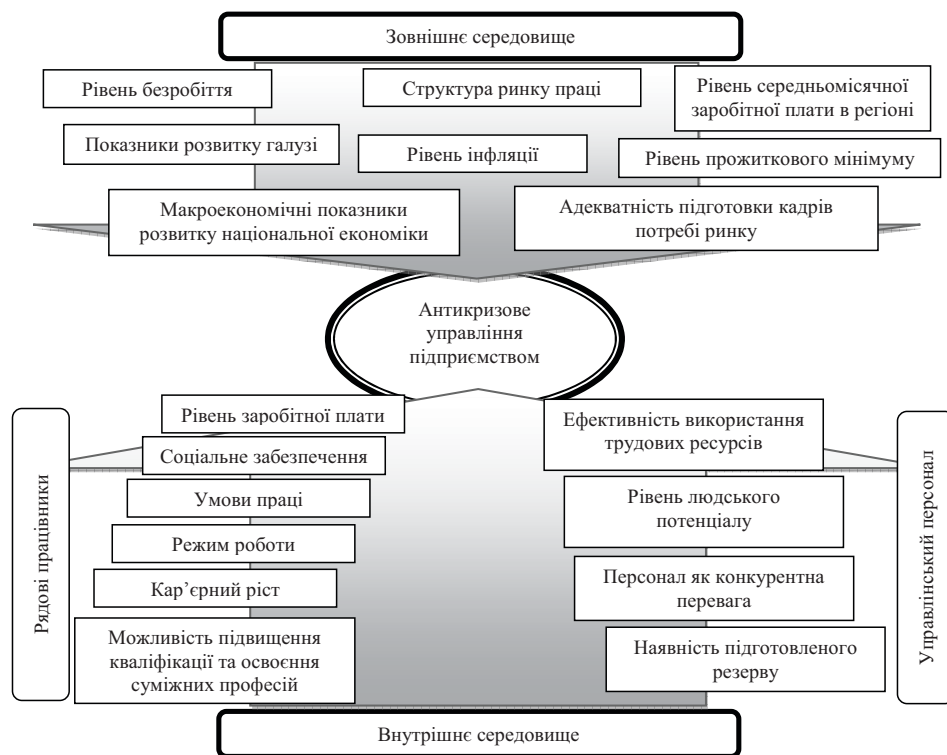


Рис. 2. Визначальні фактори для реалізації антикризового управління персоналом підприємства

Ураховуючи специфіку персоналу, котрий в умовах ринкової економіки стає ключовим ресурсом та конкурентною перевагою певного підприємства, і беручи до уваги сукупність визначених зовнішніх та внутрішніх факторів, на які слід зважати при розробленні кожного антикризового рішення, нами визначено перелік основних завдань антикризового управління стосовно персоналу: формування підрозділу антикризового управління;

встановлення функціональних взаємозв'язків між підрозділами;
розроблення програми дій у кризових ситуаціях;
оцінка персоналу, у т.ч. і щодо можливості й ефективності дій у кризових ситуаціях;
визначення відповідальних осіб;
мотивація і стимулювання персоналу за активність та ініціативність дій у непередбачуваних ситуаціях;
ротація персоналу;
переміщення виконавців з метою збільшення ефективності їх використання;
визначення потреби в підвищенні кваліфікації.

За результатами проведеного теоретичного дослідження виявлено, що в процесі реалізації антикризового управління персоналом підприємства існує ряд особливостей, які спричинені як відмінністю впливу кризи, тобто наявністю позитивних і негативних наслідків, так і значним переліком зовнішніх і внутрішніх факторів, котрі необхідно враховувати при розробленні кожного окремого антикризового рішення.

1. Стрекалов О. Б. Кризисы в организации и управление проектами : учеб. пособ. / О. Б. Стрекалов, Э. Р. Зарипов. — Казань : КГТУ, 1997. — 160 с. 2. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Туленков // Персонал. — 1998. — № 6. — С. 19–25. 3. Штангрет А. М. Криза підприємства : позитивні та негативні аспекти / А. М. Штангрет, В. І. Воробійов // Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). — 2009. — № 2. — С. 157–164. 4. Штангрет А. М. Окремі методичні аспекти антикризового управління трудовими ресурсами / А. М. Штангрет, І. В. Зубрей // Матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні наукові дослідження — 2006». — Дніпропетровськ, 2006. — Т. 29. Екон. науки. — С. 55–57. 5. Штангрет А. М. Суть і ключові параметри кризи та антикризового управління на вітчизняних підприємствах / А. М. Штангрет, В. І. Воробійов // Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). — 2009. — № 1. — С. 109–117. 6. Штангрет А. М. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством / А. М. Штангрет // Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). — 2006. — № 10. — С. 9–15. 7. Barton L. Crises in organizations : Managing and communicating in the Heat of Chaos / L. Barton. — Cincinnati, Ohio : South-Western. — 1993. — P. 2–12. 8. Lagadec P. Un nouveau champ de responsabilite pour les dirigeants // The Virtual Corporation. New York, 1993; Rev francaise de gestion. Paris, 1996. — №108. — В. 110. 9. Pauchant T. C., Morin E. M. La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production // Rev francaise de gestion. Paris. — 1996. — №108. — В. 80–99.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассматриваются влияние кризиса на персонал, задачи и принципы реализации антикризисного управления.

ANTICRISIS MANAGEMENT PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

The article considers the impact of the crisis on the staff, tasks and principles of anticrisis management.

Стаття надійшла 21.09.2012

УДК 658.012:330.115

О. М. Петрашова
ПрАТ «УкрНДІСВД»

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА ПЕРЕДУМОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

На основі дослідження ключових параметрів функціонування вітчизняних підприємств доведено необхідність удосконалення методичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства.

Економічна безпека, підприємство, методичне забезпечення, удосконалення

Проблема забезпечення високого рівня економічної безпеки для вітчизняних підприємств набуває особливої важливості внаслідок важкопрогнозованих змін зовнішнього середовища, фактичної відсутності державної підтримки, зростаючого тиску міжнародної конкуренції, нестабільності світового фінансового ринку, низької купівельної спроможності населення тощо. За таких умов життєздатність і конкурентоспроможність підприємств стають пріоритетними, але їх досягнення можливе лише у разі ефективного функціонування комплексної системи економічної безпеки кожного окремого суб'єкта підприємницької діяльності та уваги до цієї проблеми державних органів управління усіх рівнів.

Питання забезпечення економічної безпеки підприємств порушували в своїх роботах О. Ареф'єва, О. Бандурка, М. Бендиков, І. Бланк, В. Духов, З. Живко, М. Камлик, І. Керницький, О. Кириченко, Д. Ковальов, Г. Козаченко, Л. Лігоненко, О. Ляшенко, Е. Олейников, В. Ортинський, І. Плєтнікова, В. Пономарьов, В. Сідака, Т. Сухорукова та ін. Однак не усі аспекти цієї важливої і складної проблеми знайшли відображення у працях вітчизняних і закордонних науковців.

Метою даної статті є обґрунтування необхідності активізації наукового пошуку стосовно удосконалення методичного забезпечення управління економічною безпекою підприємств.

Якщо проблемі гарантування економічної безпеки на макрорівні приділяється всебічна увага як з боку науковців, так і відповідних державних органів, то аналогічні дії щодо підприємницьких структур менш активні й інколи перебувають на другому плані, що суперечить принципам ринкової економіки. Підґрунтям висловленого є те, що економічна безпека – це багатофакторна категорія, яка характеризує здатність усіх суб'єктів економіки, починаючи з держави, підприємства і закінчуючи кожним громадянином, захиститися від загроз та забезпечити задоволення своїх інтересів. Економічна безпека всіх рівнів взаємопов'язана і взаємозалежна. Так, з одного боку, економічна безпека окремого підприємства неможлива без створення, регулювання й підтримки державою сприятливих для цього умов, з другого, – економічна безпека держави неможлива без стабільно ефективно функціонуючих підприємницьких