

УДК 331.108.2:316.6

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Белик В.Д. – к.е.н., доцент  
БУМіБ, м. Бердянськ

*У статті теоретично обґрунтовано та розроблено методичні підходи і практичні рекомендації до управління поведінкою персоналу підприємства в умовах кризи.*

*Ключові слова:* формування, система, управління, персонал, криза, конкурентоспроможність, розвиток.

**Постановка проблеми.** Сучасний рівень розвитку економіки України визначається наявністю значної кількості підприємств, що знаходяться в кризовому стані. Тому виникає нагальна необхідність використання засобів антикризового менеджменту для прогнозування та попередження негативних явищ з метою уникнення можливої кризи.

Заходи з антикризової діяльності повинні, насамперед, враховувати людський фактор, бо саме завдяки цілеспрямованій діяльності персоналу можна досягти успіху як у запланованих заходах щодо уникнення або подолання кризи, так і в діяльності підприємства в цілому. Разом з тим, через дії або бездіяльність працівників, підприємство може зазнати глибокої кризи й навіть збанкрутувати. Тому для забезпечення ефективної антикризової діяльності сучасним підприємствам доцільно приділяти пильну увагу процесу управління персоналом.

У теперішніх умовах актуальними є питання, пов'язані з урахуванням особистісних якостей працівників підприємства в процесі управління з огляду на індивідуальність їх поведінки. Тому стає очевидною обмеженість використання класичних методів вирішення проблем управління персоналом, що передбачають лише традиційне моральне та матеріальне стимулювання в рамках антикризової діяльності підприємства. Основним напрямом удосконалення управління є врахування поведінкових особливостей кожного працівника.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Суттєві рекомендації застосування поведінкового підходу до вирішення проблем управління діяльністю соціально-економічних систем наведені в роботах вчених: С. Вегери, М. Дороніної, Д. Канемана, Г. Клейнера, Г. Назарової, А. Сироватко, В. Сміта, В. Тарасевича, Ю. Чернецького, О. Ястремської та ін.

Узагальнення наукових праць цих вчених дозволило зробити висновок про те, що недостатньо дослідженим є процес врахування особливостей поведінки персоналу підприємства в рамках антикризової діяльності.

**Постановка завдання.** Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування, розробка методичних підходів і практичних

рекомендацій до управління поведінкою персоналу підприємства в умовах кризи.

**Результати дослідження.** Аналіз підходів до антикризового менеджменту дозволив виокремити якісно новий підхід, що базується на врахуванні поведінкових особливостей персоналу підприємства. Його доведеність ґрунтується на існуючому в сучасних дослідженнях якісно новому погляді на працівника підприємства не тільки як на ресурс виробничої системи (трудовий, людський), а й як на головний суб'єкт управління – особистість із власними потребами, мотивами, цінностями, відносинами, що формують її поведінку.

Під кризою нами розуміється ситуація, яка потребує негайної реакції й може спричинити негативні наслідки та розвивається за наступними етапами: докризовий; на момент кризи; під час виходу з кризи; післякризовий. Поряд із цим нами виокремлено стадії циклу розвитку кризових ситуацій – зародження, зростання, зрілість, спад та наслідки кризи й пропонується розглядати цикл розвитку кризової ситуації шляхом співставлення її стадій та етапів.

Враховуючи узагальнення поглядів учених, під антикризовим менеджментом ми розуміємо: по-перше, процес управління кризами на підприємстві й мистецтво управління; по-друге, безупинний процес прогнозування, попередження та подолання кризових ситуацій шляхом залучення ефективних прийомів, методів, засобів та інструментів менеджменту, що повинен враховувати людські відносини в діяльності підприємства; по-третє, сукупність докризової, в момент кризи, під час виходу з кризи та післякризової підсистем менеджменту.

У рамках поведінкового підходу до антикризового менеджменту персоналу підприємства нами обґрунтовано необхідність визначення основних поведінкових показників антикризової діяльності: соціально-психологічний клімат в колективі; комунікаційні зв'язки; характер ставлення персоналу до змін; конфліктність персоналу; соціальна активність працівників.

Нами пропонується поєднання принципів антикризового менеджменту та управління персоналом, а також необхідність врахування спеціальних принципів управління персоналом на основі його поведінкових особливостей. А саме принципів: соціально-психологічної єдності колективу (інтеграції та згуртованості); задоволеності роботою і колективом; збігу ціннісних орієнтацій окремих працівників з ціннісними орієнтаціями всього колективу; взаємодії з іншими людьми в спільній роботі; доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників; ефективної організаційної структури; лояльності; надання персоналу більшого динамізму; опори на розвиток творчих здібностей працівника та його самоорганізацію.

Сукупність зазначених принципів являє собою антикризові принципи управління персоналом, використання яких дозволить значно скоротити терміни впровадження антикризових заходів як в момент кризи, так і під час

виходу з неї, й покращити діяльність підприємства під час докризового та післякризового менеджменту.

На ефективність антикризового менеджменту персоналу на рівні підприємства суттєво впливають такі фактори як вік, стать, освіта та поведінкові відмінності працівників.

Для проведення аналізу поведінкових особливостей антикризової діяльності підприємств, який враховує зазначені фактори, було застосовано метод експертного опитування. За результатами проведеного дослідження нами визначено рівень основних поведінкових показників персоналу підприємств, аналіз яких дозволив зробити висновок про те, що їх високий рівень спостерігається на тих підприємствах, де у складі персоналу превалюють працівники з вищою освітою та у віці 35-50 років. Гендерні відмінності персоналу не мають суттєвого впливу на рівень його поведінкових показників.

За допомогою кластерного аналізу нами проведено групування персоналу підприємств за поведінковими особливостями з використанням методу об'єднання (деревовидної класифікації). Вихідними даними для формування кластерів були: кількість респондентів та питання анкети щодо виявлення характерних ознак поведінки працівників. В якості міри відстані було використано квадрат евклідової відстані.

За результатами кластерного аналізу персонал підприємств був розподілений на чотири кластери (групи), що виявили основні поведінкові особливості працівників, за якими групи отримали умовні назви: «творці», «виконавці», «конформісти», «руйнівники».

За результатами групування було виявлено неоднорідність розподілу персоналу за групами на різних підприємствах. Проведення додаткового дослідження в роботі дозволило проаналізувати структурний склад персоналу підприємств, в рамках якого було визначено поведінкову структуру окремих категорій персоналу: співробітників адміністративного персоналу, службовців, робітників. Це дозволило зробити висновок про необхідність запровадження різних методів впливу на окремих працівників з урахуванням як їх поведінкових особливостей, так і характеру роботи.

Дослідження показують, що кожна кризова ситуація, яка виникає на підприємстві, має свої типові особливості, що стосуються поведінки персоналу в умовах виникнення, перебігу та наслідків криз на підприємстві. Однак, всі кризові ситуації неоднакові. Найбільша різниця спостерігається не у видах кризових явищ, а в підсистемах антикризового менеджменту – докризовій, в момент кризи, під час виходу з кризи та післякризовій.

Кожній з цих підсистем також притаманні свої поведінкові особливості, врахування яких має суттєве значення під час розробки антикризових заходів для підприємства в цілому.

Умовно нормальним станом персоналу підприємства з поведінкової точки зору слід вважати такий, за яким спостерігається задоволення основних потреб працівників підприємства (фізіологічних, психосоціальних, у

самоорганізації, соціальному схваленні, у безпеці та захищеності), які зумовлені їх особистісними цілями. Відхиленнями від умовно нормального стану системи слід вважати недосягнення персоналом організації тих чи інших цілей. Сенс та масштаб цих відхилень визначає знаходження підприємства на певному етапі кризової ситуації.

Виходячи з запропонованих етапів розвитку кризових ситуацій (докризового, в момент кризи, під час виходу з кризи та післякризового) й визначення антикризового менеджменту через його підсистеми, персонал підприємства може знаходитись у п'яти основних станах: нормальному, докризовому, кризовому, під час виходу з кризи та післякризовому, а також в перехідних між зазначеними станами. Це дає можливість визначати загальну поведінкову характеристику основних видів кризового стану персоналу підприємства.

В залежності від напрямків змін виду кризового стану персоналу доцільно впроваджувати окремий комплекс антикризових заходів. Поряд із запровадженням необхідного комплексу антикризових заходів у рамках антикризового менеджменту на підприємстві необхідно застосовувати окремі методи впливу на персонал з урахуванням виокремлених поведінкових груп, а також їх структурного складу. Необхідно використовувати сукупність економічних, організаційних та соціально-психологічних методів управління колективом для підвищення рівня поведінкових показників груп персоналу.

Нами розроблена технологія антикризового менеджменту персоналу підприємства з урахуванням поведінкових особливостей працівників, яка містить наступні етапи: аналіз фінансового стану підприємства та виду кризової ситуації; визначення виду кризового стану персоналу підприємства; аналіз складу персоналу та виокремлення поведінкових груп; розробка комплексу антикризових заходів; вибір методів впливу на персонал з урахуванням його поведінкових особливостей; впровадження розробленого комплексу антикризових заходів із застосуванням визначених методів впливу на персонал. Після останнього етапу технології передбачається проведення повторного аналізу фінансового стану підприємства та поведінкової структури його персоналу з метою оцінки характеру змін, що відбулися на підприємстві.

Згідно із зазначеною технологією, її основною складовою є методичний підхід до управління персоналом на основі поведінкової структури в умовах різних видів криз. Цей підхід полягає у виборі різних засобів управління персоналом в залежності від категорії працівника та поведінкової групи, до якої він належить.

Результати практичного застосування зазначеної технології доводять її дієвість щодо позитивних зрушень у поведінковому складі персоналу, що знижує рівень загрози виникнення кризи за критерієм діяльності персоналу.

**Висновки.** 1. В рамках антикризової діяльності підприємства необхідним є врахування специфіки поведінки персоналу, яке дозволило

виокремити якісно новий поведінковий підхід до антикризового менеджменту.

2. Узагальнення основних понять антикризового менеджменту дає підстави визначити кризу не тільки як ситуацію, що потребує негайної реакції й може спричинити несподівані наслідки, а як сукупність стадій її розвитку. Це дозволяє виокремити в рамках антикризової діяльності підприємства відповідні підсистеми антикризового менеджменту, які передбачають розроблення певного комплексу заходів. Поряд із цим, застосування поведінкового підходу до класифікації кризових ситуацій обумовлює виокремлення поведінкового виду кризи як ситуації, що спричиняється впливом внутрішнього середовища підприємства.

3. Під час антикризового менеджменту персоналу підприємства особливої уваги потребують такі поведінкові показники як рівень соціально-психологічного клімату та комунікаційних зв'язків в колективі, характер ставлення працівників до змін, рівень конфліктності та соціальної активності персоналу.

### Список використаних джерел

1. Булеев И.П., Синельник В.В. Проблемы управления персоналом на предприятии / И.П. Булеев, В.В. Синельник// Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности: Сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2003. – С.19-25.

2. Дороніна М.С. Передумови організації соціальної роботи на підприємстві / М.С. Дороніна, В.М. Логвін // Економіка розвитку. – 2003. – № 4. – С. 71–74.

3. Кошулько О.П. Розвиток підприємництва – ефективний засіб зменшення безробіття та бідності / О.П. Кошулько // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 14. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – С. 79 – 82.

4. Криворотько І.О. Еволюція кадрового менеджменту / І.О. Криворотько // Економіка і управління. – Сімферополь, 2006. – № 2–3. – С.66–71.

**Белик В.Д. Формирование системы управления персоналом в условиях кризиса**

В статье теоретически обоснованы и разработаны методические подходы и практические рекомендации по управлению поведением персонала предприятия в условиях кризиса.

**Ключевые слова:** формирование, система, управление,

**Belic V.D. The formation of control system of the personnel in conditions of crisis**

The methodical approaches and practical recommendations on management of behaviour of the personnel of the enterprise in conditions of crisis are theoretically proved and developed.

**Keywords:** formation, system, management, personnel, crisis,

персонал, кризис,  
способность, развитие.

конкуренто- | competitiveness, development.