

Т.С. Муляр, к.е.н., доц.
К.С. Головач, аспір.

Житомирський національний агроекологічний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено основні засади використання антикризового управління персоналом на підприємствах сільського господарства. Теоретично обґрунтовано ефективність запровадження антикризового управління персоналом на підприємствах сільського господарства. В сучасних умовах велика кількість підприємств постійно зіштовхується із впливом різних кризових явищ. Для всіх організацій управління персоналом є актуальним та першочерговим завданням щодо покращання ефективності управлінського процесу. Актуальною основою для запровадження системи антикризового управління на підприємствах є своєчасне та правильне реагування на виникнення кризових ситуацій людськими ресурсами. Основою антикризового управління персоналом є організація роботи з персоналом, метою якої є створення умов для ефективного планування діяльності на підприємстві, відбір стратегії для виконання, розробка антикризової програми, підбір необхідних важелів для використання. Проте, важливим є врахування людського фактору, основою якого є морально-психологічна готовність кадрового персоналу підприємства до праці в умовах напруги та кризового стану. Узагальнено основні фактори, які необхідні персоналу для організації антикризового управління. Систематизовано принципи антикризового управління персоналом. Варто зазначити, що принципи можуть бути й індивідуальними, притаманними саме для кризової ситуації, що виникає на підприємстві, оскільки персонал у цьому випадку працює у важкому соціально-психологічному середовищі. Визначено, що антикризове управління має специфічні особливості. Досліджено місце кадрової політики в системі антикризового управління. Визначено, що одним із способів підвищення ефективності системи антикризового управління є запровадження групи внутрішнього антикризового контролю, функції якої полягають у здатності передбачати кризові процеси в перспективі та забезпечити всім необхідним для попередження їх проявів.

Ключові слова: криза; антикризове управління; персонал; кадрова політика; людські ресурси.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими практичними завданнями. В сучасних умовах велика кількість підприємств постійно зіштовхується із впливом різного характеру кризових явищ. Для всіх організацій управління персоналом є актуальним та першочерговим завданням щодо покращання ефективності управлінського процесу. Антикризове управління пов'язане зі стрибком, з відхиленням від звичного способу життя всього підприємства через нестабільний фінансовий стан. Від цього в колективі виникає стресовий стан, з'являються страхи, що призводить до зниження ефективності роботи. Антикризове управління персоналом – це прогнозування його стану на майбутні періоди. Антикризове управління персоналом передбачає не лише формальну організацію роботи з персоналом, а й облік сукупності соціально-психологічних факторів. Воно може стати свого роду перевіркою, яка відкриє наявні недоліки механізму роботи підприємства. Антикризове управління персоналом часом характеризується застосуванням жорстких заходів, але в критичній ситуації це дійсно буває необхідно. Підкреслимо, що кадрова політика має бути раціональною, враховувати цілі і завдання всіх рівнів, а також економічні та правові напрямки діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток теорії і практики, пов'язаних із концептуальними положеннями антикризового управління персоналом, висвітлені в багатьох працях вчених, зокрема: К.Камінської [6], І.Герашенко [3], О.Другова [4], С.Іщука [5], О.Сем'ян [12], Й.Ситника [13] В.Бережнова [1], Т.Гаврилова [2], В.Касаткіної [7], Ю.Рульова [10], С.Руус [11], Л.Лігоненко [9], О.Терещенка та ін. Разом з тим, потребує подальшого дослідження питання формування антикризового управління персоналом.

Постановка завдання. Метою дослідження статті є теоретичне обґрунтування ефективності використання антикризового управління персоналом як інструмента та аналіз впровадження його на сільськогосподарських підприємствах.

Основними завданнями були: дослідити основні засади антикризового управління персоналом, визначити його сутність, дослідити принципи антикризового управління персоналом, визначити ефективність запровадження внутрішньої групи з антикризового управління для сільськогосподарських підприємств. Об'єктом дослідження є процес антикризового управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Теоретичною і методологічною основою в роботі стали фундаментальні положення сучасної економічної науки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених із проблеми, що досліджується. У статті використано такі методи дослідження, як: системний підхід; теоретичного узагальнення та абстрактно-логічні методи; графічний метод.

Викладення основного матеріалу. Актуальною основою для впровадження системи антикризового управління на підприємствах є своєчасне та правильне реагування на виникнення кризових ситуацій людським ресурсами. Основою антикризового управління персоналом є організація роботи з персоналом, метою якої є створення умов для ефективного планування діяльності на підприємстві, відбір стратегії для виконання, розробка антикризової програми, підбір необхідних важелів для використання. Проте, важливим є врахування людського фактору, основою якого є морально-психологічна готовність кадрового персоналу підприємства до праці в умовах напруги та кризового стану. Необхідним постає використання культури підприємства, демократичного стилю управління, врахування індивідуальних особливостей, мотивація, навіть іноді тимчасове звільнення персоналу.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких як масова перекваліфікація співробітників організації, у зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, які не «вписуються» в систему нових вимог і не здатних освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні; залучення широких верств працівників до участі в управлінні організацією тощо [6].

Антикризова кадрова політика управління персоналом має бути реалістичною, творчою, зорієнтованою на сталий розвиток організації, на залучення до роботи людей, професійно підготовлених, заповзятливих, з новаторськими задатками. Важливою рисою антикризової політики є її комплексність, що базується на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом, що враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів [8, с. 128].

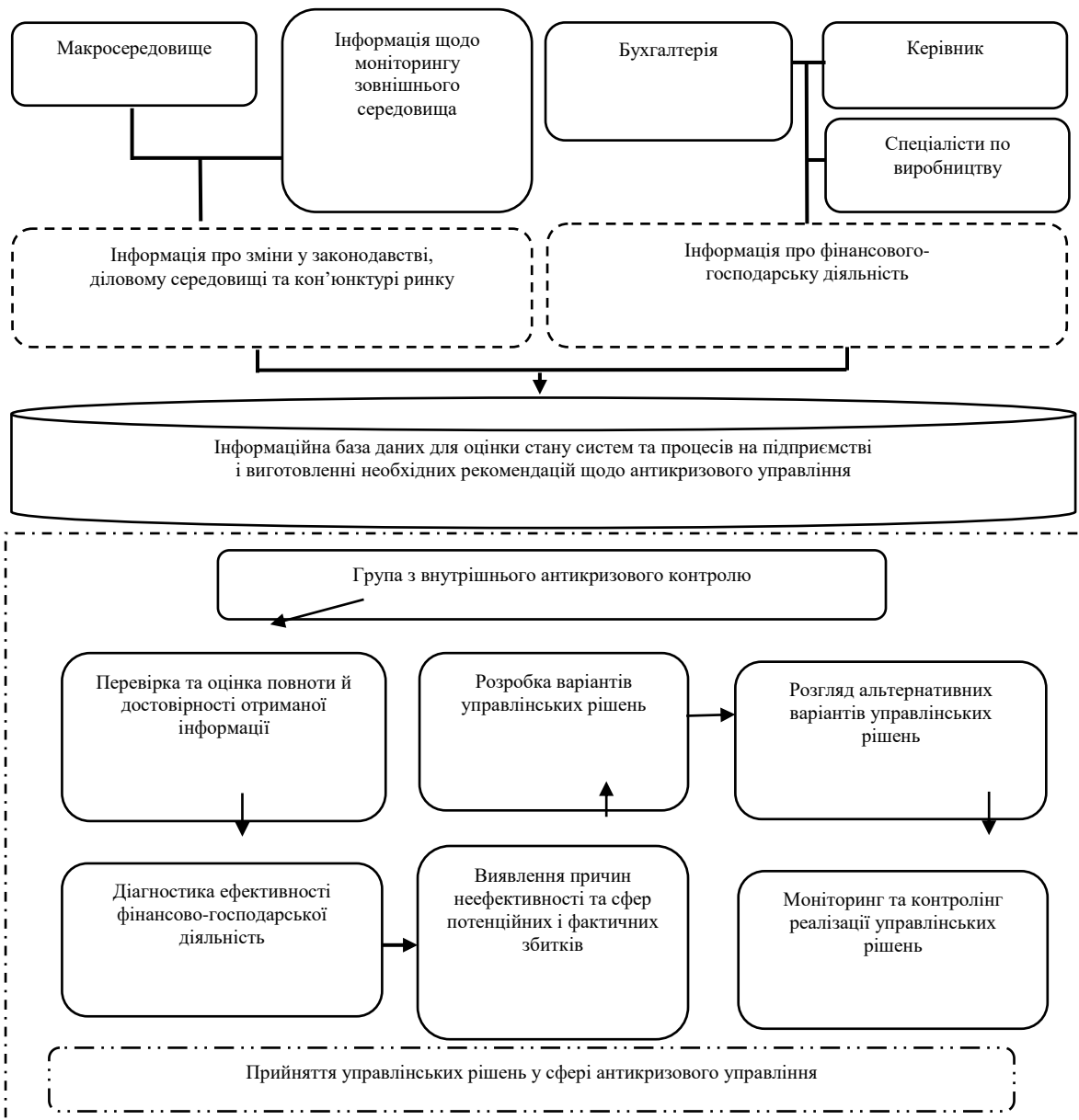
Антикризове управління підприємством завжди визначалося фахівцями, зокрема, автором [9], як інтелектуальний вид управління. Його відмінними особливостями визнано: 1) використання специфічного (нестандартного і, навіть, неприємного в нормальних умовах) управлінського інструментарію, тобто засобів та приймів управлінського впливу; 2) суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, перш за все – фінансових, оскільки залучення фінансових ресурсів в умовах низької (навіть, від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням; 3) суттєві часові обмеження, зумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності існуючого керівництва підприємства; 4) підвищена ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізуються, у зв'язку з високим ступенем нестійкості (напруження) господарської системи; 5) підвищення значущості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що приймаються, порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур; 6) зорієнтованість на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб – власників, персоналу, кредиторів, держави; 7) необхідність прийняття інноваційних рішень, висока креативність для визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів виходу з неї. Розв'язання таких складних завдань безумовно потребує більших високих не лише фінансових, а й інтелектуальних витрат суб'єктів антикризового управління, перш за все, в межах самого підприємства [9, с. 163].

Складним питанням, до якого звертаються науковці, є визначення основних принципів, на яких будуватиметься антикризове управління персоналом. Багатоманітність існуючих принципів у літературі засвідчує не єдність думки спеціалістів щодо даного питання, тому й систематизація їх є доволі важливою. Варто зазначити, що принципи можуть бути й індивідуальними, притаманними саме для кризової ситуації, що виникає на підприємстві, оскільки персонал у цьому випадку працює у важкому соціально-психологічному середовищі. До групи основних принципів антикризового управління персоналом належать такі: системності; рівних можливостей; поваги людини і її гідності; командної єдності; горизонтального співробітництва; правової і соціальної захищеності [8, с. 127].

Кожна кризова ситуація унікальна та вимагає індивідуального підходу до її подолання. Одними з основних завдань керівника будь-якого підприємства залишаються прогнозування та запобігання кризових ситуацій, а також своєчасне проведення необхідних перетворень всередині підприємства, супроводжуване грамотною роботою з персоналом. Однак, за настання кризи визначення складу заходів з її подолання, в тому числі і в галузі управління персоналом, має проводитися в найкоротші терміни і коригуватися в міру розвитку подій. Антикризове управління вимагає певних, відмінних від регулярного управління, вимог щодо системи управління персоналом. Головне завдання, яке вирішує служба управління персоналом в цих умовах – це підтримка антикризових заходів шляхом ефективної організації взаємодії керівників, фахівців і робітників підприємства, розробка антикризової програми на

основі мотивації персоналу, яка дозволить керувати персоналом і стабілізувати ситуацію на підприємстві [3, с. 152].

Більшість керівників сільськогосподарських підприємств не практикують формування групи з реагування на кризу, поки підприємство вже не досягне скрутного кризового стану. Тому, одним із способів підвищення ефективності системи антикризового управління є формування групи внутрішнього антикризового контролю, функції якої полягають в здатності передбачати кризові процеси в перспективі, а також взяти відповідальність за управлінські рішення у кризовому періоді з метою поліпшення процесу функціонування суб'єкта господарювання. Ця група забезпечить здійснення перевірки і оцінки повноти та достовірності одержуваної інформації, оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності, виявить причини появи потенційних і фактичних збитків. Група з внутрішнього антикризового контролю на підприємстві дозволить здійснювати розробку варіантів управлінських рішень, проводити моніторинг результатів реалізації управлінських рішень. Схема антикризового управління при впровадженні групи з внутрішнього антикризового контролю для сільськогосподарських підприємств представлена на рисунку 1.



Джерело: власні дослідження

Рис. 1. Система антикризового управління при впровадженні групи внутрішнього антикризового контролю для сільськогосподарських підприємств

При запровадженні групи внутрішнього антикризового контролю суттєво змінюється організація антикризового управління на підприємстві. До групи увійдуть керівник, бухгалтер і спеціалісти по виробництву, що не матиме додаткових затрат на утримання штату. При цьому для успішності запровадження серед складу даної групи варто призначити керівника, який буде уповноважений запроваджувати антикризові заходи на підприємстві.

Таким чином, суб'єкту антикризової діяльності в інтелектуалізованій системі менеджменту мають бути притаманні такі риси як: високий рівень інтелекту та інтелектуальної активності; високий рівень інноваційності та креативності; постійна потреба в пошуку нових ідей, можливостей, засобів розв'язання навіть рутинних завдань; високий та широкий професіоналізм, кваліфікаційна складність (інтегрованість); здатність до швидкого пошуку, опрацювання інформації та формування на її основі відповідних оцінок, гіпотез, пропозицій та управлінських рішень; здатність передбачення результатів своєї діяльності, оцінки варіантів можливих рішень та їх очікуваних наслідків; висока мобільність (вертикальна і горизонтальна) та комунікабельність; високий рівень відповідальності та самоконтролю, опанування інструментарієм самоменеджменту та тайм-менеджменту; соціальна взаємодія, активна громадська позиція, патріотизм [9, с. 165].

Група сприятиме виявленню ранніх ознак розвитку кризи, здійсненню діагностування причин кризи. Дозволить усунути початок кризи ще в той момент, коли підприємство знаходиться в нормальному фінансовому стані. Створення групи внутрішнього антикризового контролю дозволить здійснювати цільові перевірки, організувати ефективний контроль над роботою всіх структурних підрозділів підприємства. Ефективність господарської діяльності будь-якого підприємства, його тривале і стійке положення на ринку повністю залежить від того, наскільки воно функціонально і організаційно підготовлено для запобігання розвитку будь-яких кризових процесів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, організація системи антикризового управління є основою забезпечення стійкого економічного стану сільськогосподарських підприємств. Тому призначення антикризового менеджера та формування внутрішньої групи антикризового контролю має складати підґрунтя для організації та здійснення антикризового управління. Перспективами подальших досліджень слугуватимуть питання щодо формування дієвої та ефективної системи антикризового управління з виваженими інструментами діагностики, моніторингу, прогнозування кризових явищ.

Список використаної літератури:

1. *Бережнов Г.В.* Интеллектуализация деятельности предприятия / *Г.В. Бережнов* // Креативная экономика. – 2007. – № 2 (2). – С. 84–91.
2. *Гаврилова Т.А.* Интеллектуальные технологии в менеджменте / *Т.А. Гаврилова, Д.И. Муромцев* ; Высшая школа менеджмента. – 2-е изд. – М., 2008. – 487 с.
3. *Геращенко І.А.* Антикризове управління персоналом / *І.А.Геращенко, Г.Джумандурдиев* // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 45. – С. 148–152.
4. *Другов О.О.* Интеллектуализация как фактор обеспечения экономического зростания в Украине / *О.О. Другов* // Економічний форум. – 2012. – № 2. – С. 50–56.
5. *Луцук С.О.* Интеллектуализация как мировая тенденция экономического развития / *С.О. Луцук* // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – № 1 (10). – С. 91–96.
6. *Каминская К.Р.* Антикризисное управление персоналом предприятия [Электронный ресурс] / *К.Р. Каминская* // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 3. – Режим доступа : <http://www.teoria-practica.ru/-3-2012/economics/kaminskaya.pdf>.
7. *Касаткина В.В.* Интеллектуализация экономики: теоретический анализ : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.01 / *В.В. Касаткина* ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – Москва, 2011. – 23 с.
8. *Лебеза Н.В.* Управление персоналом в антикризисной деятельности предприятий сферы услуг / *Н.В. Лебеза, О.С. Хринюк* // Матеріали VII Міжнародної науково-методичної конференції «Форум молодих економістів-кібернетиків – Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід» (21-22 жовтня 2016 р.). – Тернопіль, 2016. – С. 127–128.
9. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / *Л.О. Лігоненко* // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 161–170.
10. *Рулёва Ю.С.* Интеллектуализация менеджмента в условиях новой экономики / *Ю.С. Рулёва* // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. – 2009. – № 23. – С. 47–63.
11. *Руус Й.* Интеллектуальный капитал: практика управления / *Й.Руус, С.Пайк, Л.Фернстрем* ; под ред. *В.К. Дерманова* ; пер. с англ. ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента» ; Издат. Дом. С.-Петербург. Ун-та, 2008. – 436 с.
12. *Сем'ян О.В.* Интеллектуализация людского капитала предприятия / *О.В. Сем'ян* // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 4 (16). – С. 141–145.
13. *Ситнік Й.С.* Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства / *Й.С. Ситнік* // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 8. – С. 198–208.

References:

1. Berezhnov, G.V. (2007), «Интеллектуализация деятельности предприятия», *Kreativnaja jekonomika*, No. 2 (2), pp. 84–91.
2. Gavrilova, T.A. and Muromcev, D.I. (2008), *Intellektual'nye tehnologii v menedzhmente*, Vysshaja shkola menedzhmenta, in 2nd ed., Moskva, 487 p.
3. Gerashhenko, I.A. and Dzhumandurdyev, G. (2014), «Antykryzove upravlinnja personalom», *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, No. 45, pp. 148–152.
4. Drugov, O.O. (2012), «Интеллектуализация как фактор обеспечения экономического роста в Украине», *Ekonomichnyj forum*, No. 2, pp. 50–56.
5. Ishhuk, S.O. (2011), «Интеллектуализация как мировая тенденция экономического развития», *Visnyk Universytetu bankivs'koi spravy Nacional'nogo banku Ukraïny*, No. 1 (10), pp. 91–96.
6. Kaminskaja, K.R. (2012), «Antikrizisnoe upravlenie personalom predpriatija», *Teorija i praktika obshhestvennogo razvitija*, No. 3, available at: <http://www.teoria-practica.ru/-3-2012/economics/kaminskaya.pdf>
7. Kasatkina, V.V. (2011), *Intellektualizacija jekonomiki: teoreticheskij analiz*, avtoref. dis. ... kand. jekon. nauk, spec. 08.00.01, Finansovyj un-t pri Pravitel'stve RF, Moskva, 23 p.
8. Legeza, N.V. and Hrinjuk, O.S. (2016), «Управління персоналом в антикризовій діяльності підприємств сфери послуг», *Materiali VII Mizhnarodnoi naukovo-metodichnoi konferencija «Forum molodih ekonomistiv-kibernetikiv – Modeljuvannja ekonomiki: problemi, tendencii, dosvid»*, vid 21-22 zhovtnja, Ternopil', pp. 127–128.
9. Ligonenko, L.O. (2016), «Antikrizove upravlinnja pidpriemstvom v umovah ekonomiki znan' ta intellektualizacii menedzhmentu», *Ekonomichnyj forum*, No. 1, pp. 161–170.
10. Ruljova, Ju.S. (2009), «Интеллектуализация менеджмента в условиях новой экономики», *Vestnik Rjazanskogo gosudarstvennogo universiteta im. S.A. Esenina*, No. 23, pp. 47–63.
11. Ruus, J., Pajk, S. and Fernstrem, L. (2008), *Intellektual'nyj kapital: praktika upravlenija*, in Dermanov, V.K. (ed.), Translated from English, 2nd ed., Vysshaja shkola menedzhmenta SPbGU, Izd-vo «Vysshaja shkola menedzhmenta», Izdat. Dom. S.-Peterb. Un-ta, Sankt-Peterburg, 436 p.
12. Sem'jan, O.V. (2011), «Интеллектуализация людского капитала предприятия», *Visnyk Berdjans'kogo universytetu menedzhmentu i biznesu*, No. 4 (16), pp. 141–145.
13. Sytnik, J.S. (2012), «Концептуальные основы интеллектуализации системы менеджмента предприятия», *Aktual'ni problemy ekonomiky*, No. 8, pp. 198–208.

МУЛЯР Тамара Станіславівна – доцент, доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П. Поліщука Житомирського національного агроекологічного університету.

Наукові інтереси:

- стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами;
- управління витратами;
- антикризове управління;
- публічне управління та публічне адміністрування.

Тел.: (097) 623–82–83.

E-mail: tamaramulyar@mail.ru.

ГОЛОВАЧ Катерина Сергіївна – аспірантка Житомирського національного агроекологічного університету.

Наукові інтереси:

- антикризове управління;
- кризові явища;
- управління сільськогосподарськими підприємствами;
- економіко-математичне моделювання.

Тел.: (096) 831–57–73.

E-mail: lukat@inbox.ru.

Стаття надійшла до редакції 02.03.2017.