

Юлія І. Мізік, Ганна І. Писаревська
**ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті запропоновано авторську схему, яка характеризує основні етапи антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. Обґрунтовано доцільність проведення кадрового маркетингу як важливого напрямку управління персоналом в умовах кризи. Проаналізовано основні методи кадрового маркетингу, що застосовуються рекрутинговими агентствами в період кризи.

Ключові слова: антикризове управління персоналом; кадрова безпека; кадровий маркетинг; хедхантинг; аутплейсмент.

Рис. 1. Літ. 13.

Юлия И. Мизик, Анна И. Писаревская
**ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕССЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье предложена авторская схема, которая характеризуют основные этапы антикризисного управления персоналом в процессе обеспечения кадровой безопасности на предприятии. Обоснована целесообразность проведения кадрового маркетинга как важного направления управления персоналом в условиях кризиса. Проанализированы основные методы кадрового маркетинга, применяемые рекрутинговыми агентствами в период кризиса.

Ключевые слова: антикризисное управление персоналом; кадровая безопасность; кадровый маркетинг; хедхантинг; аутплейсмент.

Iuliia I. Mizik¹, Anna I. Pysarevska²
**SPECIFIC FEATURES OF PERSONNEL CRISIS MANAGEMENT
IN FACILITATING PERSONNEL SECURITY AT AN ENTERPRISE**

The paper offers the authors' scheme which characterizes the main stages of personnel crisis management in facilitating personnel security. The reasons for performing personnel marketing as an important area of staff management under crisis are identified. The basic methods of personnel marketing, which recruitment agencies apply under crisis are analyzed.

Keywords: personnel crisis management; personnel security; personnel marketing; headhunting; outplacement.

Постановка проблеми. У нестабільних умовах розвитку України актуалізуються питання управління бізнесом з позиції економічної безпеки. Економічна безпека підприємства — це комплексне поняття, яке включає в себе фінансову, силову, інформаційну, техніко-технологічну, правову безпеку тощо. Одним із важливих аспектів організації економічної безпеки підприємств є процес забезпечення кадрової безпеки, необхідний при ліквідації соціально-економічних загроз господарській діяльності. Це пов'язано з тим, що основні ризики компанії, як правило, генеруються її ж кадрами. На думку вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, майже 80% збитків компаній світу спричинені незаконними та непрофесійними діями співробітників [12, 69]. При чому

¹ O.M. Beketov Kharkiv National University of Municipal Economy, Ukraine.

² S. Kuznets Kharkiv National Economic University, Ukraine.

наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози, що генеруються персоналом підприємства, розподіляються таким чином: розголошення інформації – 32%; несанкціонований доступ шляхом підкупу і схилання до співпраці з боку конкурентів і злочинних угруповань – 24%; відсутність у компанії належного нагляду і жорстких умов забезпечення конфіденційності інформації – 14%; традиційний обмін виробничим досвідом – 12%; безконтрольне використання інформаційних систем – 10%; наявність передумов для виникнення серед персоналу конфліктних ситуацій, пов'язаних з відсутністю високої трудової дисципліни, психологічною несумісністю, випадковим підбором кадрів, слабкою роботою щодо згуртування колективу – 8% [2]. Разом з цим, в умовах проявів негативних наслідків криз в основу підтримки кадрової безпеки на підприємстві повинно бути покладено концепцію антикризового управління персоналом. З метою мобілізації кадрового потенціалу для подолання кризових явищ менеджерам підприємств слід формувати готовність персоналу до дій в умовах кризи.

Аналіз досліджень і публікацій. Тема забезпечення кадрової безпеки в ході антикризового управління досить складна, оскільки пов'язана з різними напрямками і є предметом досліджень з питань управління в умовах кризи та організаційними змінами, управління персоналом, економічної безпеки тощо. У наукових виданнях з антикризового управління в контексті управління персоналом досліджуються питання, пов'язані з виявленням можливостей опору кризовим ситуаціям, що склались на підприємстві [3; 6; 8]. У рамках економічної безпеки кадрову складову розглядають з точки зору інформаційного забезпечення роботи з кадрами, перевірки персоналу в процесі найму та вивільнення, що знаходить відображення в працях [9–11].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Потребує окремого дослідження процес антикризового управління персоналом не тільки з точки зору результатів діяльності підприємств, виходу їх з кризи та запобігання банкрутству, а щодо сприяння безпеці в кадровій сфері й забезпечення на цій основі загальної економічної безпеки підприємства. Оскільки більшість науковців під кадровою безпекою розуміють стан захищеності господарського суб'єкта від кадрових небезпек і загроз або трактують як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [4; 11; 13].

Метою дослідження є визначення основних етапів антикризового управління персоналом та дослідження його ролі в процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Основні результати дослідження. Незважаючи на те, що більшість вчених-економістів по-різному трактують окремі аспекти та складові управління персоналом в системі антикризового управління, узагальнення їх напрацювань дозволяє визначити основні теоретичні засади та методичні принципи організації роботи з подолання паніки та антистресової підготовки персоналу, які повинні використовуватись суб'єктом антикризового управління.

На думку науковців, особливістю підходу до вирішення проблем в антикризовому управлінні є системний підхід до діагностики, попередження,

подолання наслідків кризи, розробка стратегії реструктуризації підприємства і застосування нестандартних методів управління персоналом [3; 6; 8].

Необхідно відзначити, що розробка системи антикризового управління персоналом має базуватися на певних принципах, яких повинні дотримуватися керівники в процесі управління:

- системності та командної єдності;
- правової та соціальної захищеності;
- участі персоналу в прийнятті рішень;
- дотримання балансу інтересів керівників та усіх членів колективу;
- взаємодії та співпраці з профспілковими органами та громадськими організаціями.

Враховуючи сказане, на рис. 1 наведена схема, яка характеризує основні етапи антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.



Рис. 1. Основні етапи антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві, авторська розробка

Зміст кожного етапу процесу антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки полягає у нижчезазначеному.

Діагностика стану трудових ресурсів і кадрової безпеки на підприємстві може здійснюватися безпосередньо співробітниками підприємства або зовнішніми незалежними експертами. На цьому етапі роботи шляхом вико-

ристання спеціальних прийомів і методів діагностичного дослідження необхідно:

- 1) здійснити комплексний аналіз забезпеченості підприємства персоналом у цілому та його структурних підрозділів за категоріями та професіями;
- 2) оцінити стан і рух кадрів, детально проаналізувати плінність кадрів;
- 3) проаналізувати використання робочого часу, виявити причини втрат часу та непродуктивні його витрати;
- 4) здійснити факторний аналіз продуктивності праці, за результатами аналізу визначити резерви її збільшення;
- 5) проаналізувати ефективність використання персоналу;
- 6) оцінити рівень кадрової безпеки та соціальної захищеності трудового колективу, проаналізувати аналіз ефективності використання фонду оплати праці.

Проведення описаного комплексу досліджень дає можливість сформува-ти необхідне аналітичне підґрунтя для визначення мети антикризового управління персоналом для забезпечення кадрової безпеки на підприємстві, що передбачають вирішення наступного кола завдань:

- зниження соціально-психологічної напруги в колективі;
- антистресова підготовка персоналу до проходження кризового стану;
- оцінка кадрового потенціалу підприємства;
- збереження ядра кадрового потенціалу підприємства (тобто найбільш кваліфікованих працівників, здатних забезпечити виживання підприємства в умовах кризи та відновити його життєздатність);
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємств, що звільняються;
- формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства;
- мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми підприємства, переборення опору нововведення та змінами, передбаченими програмою.

Кадровий потенціал підприємства в процесі антикризового управління – здатність працівників до інноваційної діяльності, відповідні освітні та кваліфікаційні рівні, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використані за допомогою мотиваційних важелів для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема виходу його з кризового стану та забезпечення кадрової безпеки. Оцінюючи кадровий потенціал підприємства у процесі антикризового управління, необхідно звернути увагу на такі його характеристики:

- достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань та комплексність кадрового потенціалу;
- гнучкість і адаптованість кадрового потенціалу, що визначає спроможність підприємства до інновацій;
- перспективність кадрового потенціалу або наявність життєздатного ядра.

Оцінка часових обмежень процесу антикризового управління визначаються часом, наявним у підприємства до адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва. Часові обмеження антикризових процедур

визначаються інтенсивністю поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання глибшої кризи пов'язане з більшими витратами і труднощами.

Сформований оптимальний пакет антикризових заходів зміцнення кадрової безпеки має бути вжитий для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління. Його зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. Залежно від фази кризи, жорсткості часових та ресурсних обмежень в пакеті антикризових заходів має бути знайдене оптимальне поєднання оперативних, тактичних і стратегічних рішень. Раціональне співвідношення між оперативними, тактичними і стратегічними заходами виведення підприємства з кризи та зміцнення кадрової безпеки пропонується визначати залежно від характеру прояву часових і ресурсних обмежень антикризового процесу.

Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом своєчасного вжиття заходів модернізації або корегування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими збуреннями у внутрішньому і зовнішньому середовищі та поведінкою окремих контрагентів. Система контролю має забезпечувати, по-перше, відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, причин і чинників розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану; по-друге, оцінку результатів вжитих антикризових заходів (за їх характером, термінами, наслідками реалізації).

Метою розробки та впровадження профілактичних заходів підтримки кадрової безпеки на підприємстві є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація превентивних заходів із запобігання повторенню кризи в майбутньому.

Важливим напрямком антикризового управління персоналом у забезпеченні кадрової безпеки на підприємстві вважається проведення кадрового маркетингу, спрямованого на вивільнення найманих працівників та пошук персоналу необхідної кількості та якості. Для цього доцільним є залучення спеціальних рекрутингових агентств по звільненню та підбору необхідних фахівців для підприємств-замовників, послугами яких користуються підприємства усіх розвинених країн. На перший погляд, така діяльність сприяє виникненню додаткових витрат, тому більшість керівників не вважають її необхідною та першочерговою, особливо в умовах значного дефіциту ресурсів. Водночас, працівники повинні професійно відповідати сучасним реаліям, бути спроможні легко адаптуватися до змін та нововведень, брати на себе додаткову відповідальність та повноваження з розв'язання завдань антикризового та інноваційного характеру.

На сьогодні серед основних послуг рекрутингових агентств виділяють наступні [5]:

- класичний рекрутмент – пошук та відбір керівництва середньої ланки, спеціалістів та офісного персоналу;
- executive search – пошук та відбір керівництва вищої ланки та висококваліфікованих спеціалістів;

- хедхантинг (headhunting) – активний пошук та відбір керівництва вищої ланки (в суворій конфіденційності), «переманювання» ексклюзивних спеціалістів (відоме ім'я та посада) для компанії-замовника;

- аутплейсмент (outplacement) – послуги з працевлаштування персоналу, який звільняється з компанії-замовника у визначені терміни на визначених умовах (послуга надається за кошти компанії-замовника),

- лізинг (leasing) – послуги з оренди співробітників, що знаходяться у трудових відносинах з агенцією, на визначений період і визначених умовах.

Найскладнішим, але дієвим інструментом у ході здійснення управління персоналом у період кризи є прямий пошук кандидатів шляхом хедхантингу. Сьогодні дуже важко схилити співробітника, що має стабільне положення в компанії, до зміни місця роботи, навіть з істотно вищою фінансовою компенсацією. Але криза відкриває нові можливості для висококваліфікованих фахівців, які своєю діяльністю сприяють успішному функціонуванню компанії в умовах кризи. За цей час антикризові менеджери зможуть отримати неоціненний досвід, який надалі дуже сприятливо позначиться на розвитку їх кар'єри.

Серед усіх можливих методів звільнення в процесі антикризового управління персоналом найбільш м'яким експерти вважають аутплейсмент, який передбачає максимально активне сприяння роботодавцю щодо працевлаштування звільненого працівника та допомагає уникнути соціальних виплат, негативної реклами, зберегти позитивний імідж роботодавця.

Необхідно відзначити, що це є одним з найбільш витратних методів вивільнення персоналу. Так, для типових посад – до 15% річного доходу співробітника, для робітничих спеціальностей – до 10% або встановлюється фіксована ціна за одну людину, якщо мова йде про реструктуризацію великої компанії в процесі виводу її з кризи [7]. Залежно від особистості кандидата, його кар'єрних планів, сфери діяльності і побажань компанії пакет послуг з аутплейсменту може бути різноманітний: від проведення співбесід і тестування спеціаліста з метою оцінки його шансів на ринку праці – до підготовки кандидатів до співбесіди в конкретній компанії.

Найчастіше аутплейсмент застосовують компанії країн ЄС, які мають корпоративну культуру та піклуються про власний імідж після скорочення штату у випадку реорганізації компаній в умовах кризи. Наприклад, у Франції агентств з надання цієї послуги налічується близько 70 [7]. За досвідом управління персоналом у Великій Британії майже 97% компаній проводять заходи з підтримки персоналу, що вивільняється через скорочення [7]. Серед них найбільш популярними є:

- надання перерв протягом робочого дня для самостійного пошуку роботи;

- надання додаткового оплачуваного вихідного дня для пошуку роботи або здійснення підвищення кваліфікації;

- проведення тренінгів із персоналом, що вивільняється, з розвитку навичок ефективної самопрезентації (складання резюме, успішного пошуку роботи тощо);

- сприяння працевлаштуванню через професійні рекрутингові агентства.

Не дивлячись на те, що в країнах Європи аутплейсмент став повноцінною рекрутинговою послугою, в Україні його пропозиція зовсім незначна, оскільки корпоративна культура більшості вітчизняних підприємств не дозріла до користування таким видом послуг.

Безумовно, звільнення працівників має відбуватися з максимальною обережністю, особливо в умовах кризи. Слід спробувати усі варіанти збереження кадрового ядра, наприклад, переведення на неповний робочий день (тиждень), відпустка за власний рахунок або з частковою компенсацією, направлення на навчання, перекваліфікацію тощо. Важливу роль у підтримці існуючого та підвищення рівня кадрового потенціалу підприємств під час подолання кризи має організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Практика свідчить, що головна увага повинна приділятися професійним здібностям працівника. Виходячи з цього, основними напрямками антикризового управління персоналом доцільно вважати такі:

- підтримка необхідного професійного рівня персоналу, в тому числі тимчасово непрацюючого, ознайомлення його з сучасними досягненнями науки, техніки відповідно до профілю підприємства (фундаментальна фахова підготовка);
- забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для роботи в нових умовах, у тому числі з урахуванням змін, передбачених антикризовою програмою (випереджувальне навчання);
- формування оптимального психологічного клімату в колективі, взаєморозуміння та співробітництва в нових умовах (командна підготовка);
- професійна перепідготовка працівників у зв'язку із звільненням (адаптаційна підготовка).

По відношенню до працівників, що звільняються з ініціативи адміністрації, у разі неплатоспроможності або початку ліквідації підприємства, слід керуватись основними нормативними актами, що регламентують права працівників українського законодавства. Рекомендації згідно захисту вимог трудящих у випадку неплатоспроможності підприємства були прийняті Генеральною конференцією Міжнародної організації праці в Женеві у 1992 році. Вони чітко визначають, що обов'язковому виконанню підлягають вимоги найманих працівників щодо виплати заробітної плати, оплати понаднормової роботи, виплати комісійних за роботу, що була виконана протягом встановленого чинним законодавством періоду (не менше 12 місяців) та передувала неплатоспроможності підприємства і припиненню трудових відносин [7].

Відповідно до ст. 26 Закону України «Про зайнятість населення» працівникам, трудовий договір з якими було розірвано за ініціативи власника або уповноваженого ним органу в зв'язку із змінами в організації виробництва і праці, у т.ч. ліквідацією, реорганізацією, перепрофілюванням підприємств, установ, організацій, скороченням чисельності працюючих або штату без права на пенсію, за умови їх реєстрації в службі зайнятості протягом 7 календарних днів після звільнення як таких, що шукають роботу, гарантується [1]:

- надання статусу безробітного (якщо протягом 7 днів працівнику не було рекомендовано інше місце роботи);
- право на отримання допомоги по безробіттю у розмірі 100% від середньої заробітної плати за останнім місцем роботи протягом 60 календарних

днів, 75% – протягом 90 календарних днів, 50% – протягом наступних 210 календарних днів, але не більше середньої зарплати, що склалася у національному господарстві відповідної галузі за минулий місяць і не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати; збереження на новому місці роботи на весь період професійного перенавчання з відривом від виробництва, середньої заробітної плати за попереднім місцем роботи;

- право на достроковий вихід на пенсію за 1,5 року до встановленого законодавством строку осіб передпенсійного віку, які мають встановлений законодавством необхідний трудовий стаж роботи (у т.ч. на пільгових умовах).

Під час здійснення антикризового управління персоналом слід своєчасно інформувати трудовий колектив і безпосередньо кожного працівника стосовно їх прав як на виплату нарахованої заробітної плати, компенсації за відпустку, так і про розміри та порядок виплати вихідної допомоги та забезпечувати своєчасну виплату усіх законодавчо визначених виплат, використовуючи на це як власні, так і кредитні ресурси.

Висновки. Виконання всіх цих заходів допоможе виходу підприємства з кризового стану, реалізації антикризової програми, істотно змінить методичні засади управління персоналом та сприятиме забезпеченню кадрової безпеки на підприємстві. Розробка комплексного методичного апарату та поетапного алгоритму впровадження антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві є перспективним напрямком подальших досліджень із зазначеної проблематики.

1. Про зайнятість населення України: Закон України від 05.07.2012 №5067-VI // zakon.rada.gov.ua.
2. *Вареник Т.* Під прицілом // Кадрова безпека підприємства.– 2011.– №6 // hrprofі.blogspot.com.
3. *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
4. *Даниленко С.В.* Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації // Проблеми економіки.– 2012.– №4. – С. 146–150.
5. *Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев І.А.* Рекрутинг: найм персонала: Учебн. пособие / Под ред. Ю.Г. Одегова. – 2-е изд. – М.: Экзамен, 2003. – 320 с.
6. *Коротков Э.М.* Антикризисное управление. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
7. *Крещенко Н.* Досвід країн Європейського Союзу з управління персоналом підприємства в умовах фінансово-економічної кризи // Національна служба посередництва і примирення // www.nsp.gov.ua.
8. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
9. *Назарова Г.* Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.– 2010.– Вип. 15. – С. 34–37.
10. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання будівельної галузі та житлово-комунального комплексу України: Монографія / За ред. Т.В. Момот. – Х.: Фактор, 2012. – 536 с.
11. *Томаневич Л.М.* Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження // Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ.– Серія: Економічні науки.– 2009.– №1. – С. 1–8.
12. *Царенко Ю.* Позаботьтесь о кадровой безопасности // Кадровое дело.– 2005.– №1. – С. 69–73.
13. *Швець Н.* Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу // Персонал.– 2006.– №5 // www.personal.in.ua.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2014.