

УДК 331.108.2

Довгаль О.В.
доцент кафедри економічної теорії і суспільних наук
Миколаївського національного аграрного університету

МЕНЕДЖМЕНТ ПІД ЧАС КРИЗИ

MANAGEMENT CRISIS

АНОТАЦІЯ

У статті автор аналізує економічний механізм виникнення кризових явищ. Інструментом усунення негативних наслідків, автор обирає антикризове управління, як інструмент здатний забезпечувати протягом тривалого періоду конкурентні переваги підприємства, як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Ключові слова: антикризове управління, системний підхід, основні принципи, система антикризового управління, персонал.

АННОТАЦИЯ

В статье автор анализирует экономический механизм возникновения кризисных явлений. Инструментом устранения негативных последствий, автор выбирает антикризисное управление, как инструмент способен обеспечивать в течение длительного периода конкурентные преимущества предприятия как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Ключевые слова: антикризисное управление, системный подход, основные принципы, система антикризисного управления, персонал.

ANNOTATION

In the article the author analyzes the economic mechanism of the occurrence of the crisis. Tool for dealing with the negative consequences, the author chooses crisis management, as a tool capable of providing over a long period of competitive advantage of enterprises in both domestic and foreign markets.

Keywords: crisis management, systemic approach, the basic principles, the system of crisis management, personnel.

Постановка проблеми. За сучасних умов робоча сила стає одним з найбільш дефіцитних ресурсів, а підвищення рівня її якості – найважливішим чинником конкурентоздатності національної економіки. Зменшення рівня ринкового попиту до обсягів робіт та послуг змушує суб'єктів бізнес взаємодії до пошуку зниження рівня витрат, у тому числі і завдяки скороченню численності персоналу. Не зважаючи на необхідність жорстокої економії в умовах кризи, проблема управління персоналом не втрачає своєї актуальності, а натомість від-

булася його трансформація: управління персоналом на сьогодні повинно мати за основу використання сучасних методів, вибір яких залежить від рівня впливу кризових явищ на становище підприємства. Необхідність формування підходів, напрямів та шляхів антикризового управління персоналом підприємства зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Питання дослідження особливостей управління персоналом в процесі антикризової діяльності підприємства розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів: М. Армстронга, В. Барінова, В. Василенка, В. Воронкової, В. Гриньової, Ю. Дьоміна, А. Зуба, Є. Короткова, О. Мітіна, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Н. Самоукиної, Л. Ситник, Ю. Токаревої, Е. Уткіна, Р. Хіта, А. Чернявського та ін.

Проте, все ще існує достатньо питань, пов'язаних з дослідженням аспектів управління персоналом у кризових умовах.

Постановка завдання. Метою даної роботи є дослідження напрямів оптимізації управління персоналом і визначення їх важливості у системі антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «антикризове управління», як зазначається у роботах деяких вітчизняних фахівців з теорії менеджменту, за вітчизняних умов є ще не усталеним. Причиною розбіжностей у термінологічних трактуваннях є відсутність міцних наукових традицій і практичного досвіду щодо антикризового менеджменту. Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку соціально-економічних систем та іс-

нуванням небезпеки виникнення кризи. Однак неоднозначність та різноманітність змісту кризи зумовлюють у науці появу різних підстав для здійснення класифікації економічних криз і циклів.

Багатозначність економічного, особливо управлінського, розуміння цієї категорії, на нашу думку, зумовлюється двоїстою природою будь-якої кризи, яка одночасно творить та руйнує, тобто формує передумови та готує умови для подальшого розвитку і звільняє від колишньої стратегії бізнесу.

Відповідно до цього, теорії, що акцентують увагу на руйнівній функції кризи, пропонують сприймати кризу як ситуацію, що гостро загрожує існуванню підприємства. У такому випадку кризова ситуація вимагає негайного усунення, локалізації наслідків методами антикризового управління, щоб зберегти насамперед матеріальну основу для продовження господарсько-економічної діяльності за умов гострого дефіциту обігових коштів [5].

Теорії, що розглядають кризу як явище, зорієнтоване на руйнування старого та розвиток нового, сприймають його позитивно. Тому основою є не боротьба з кризою, а реструктуризація системи, відповідно до нових відносин.

Таким чином, усунення з ринку збанкрутих підприємницьких структур – неодмінна умова ефективного функціонування ринкового механізму. Проте запобігти банкрутству, забезпечити тривале процвітання цих структур є найважливішим завданням.

На вирішення саме цього завдання спрямована система заходів, антикризового управління. У багатьох випадках під таким управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на виведення підприємства з кризового стану, у якому воно перебуває.

Тому, у стратегічному аспекті, антикризове управління починається не з аналізу балансу підприємства за попередній або поточний періоди функціонування та здійснення заходів щодо недопущення неспроможності, а з моменту вибору місії фірми, розробки концепції та мети її майбутньої діяльності форму-

вання та підтримки на належному рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатності забезпечувати протягом тривалого періоду конкурентні переваги підприємства, як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Тому, з одного боку, антикризове управління має охоплювати значно більш широкі сфери діяльності, проти аналізу лише фінансового стану підприємства. З іншого боку, в процесі антикризового управління, що відбувається під впливом постійної загрози банкрутства, не має виникати своєрідного «ефекту пустелі», що деформує поведінку менеджерів і зумовлює їх неадекватні дії, ще більш посилюючі складне становище підприємства [2].

Таким чином, антикризове управління – це аналіз стану макро- і мікросередовища та вибір найкращої місії підприємства, пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій. Реформування економіки України почалося і триває під впливом глибокої кризи всіх її сфер і галузей. Низький рівень ефективності та відсутність діючих стимулів підприємницької активності великі структурні диспропорції, вичерпані ресурси розподільної системи – далеко не повний перелік спадщини, залишеного нам плановою економікою. Негативні наслідки лібералізації цін, криза вітчизняних ринкових реформ загострили проблему платоспроможності та поставили на порядок денний питання щодо передумов масового банкрутства підприємств.

У цих умовах найбільш доцільним є системний підхід до антикризового управління, коли антикризове управління розглядається як комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів щодо її усунення та подолання.

При цьому, основними принципами на яких базується система антикризового управління є:

1) своєчасна діагностика прояву кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства. При цьому варто зважати на те, що виникнення кризи на підприємстві загрожує існуванню підприємства безпосередньо та пов'язане зі значними втратами капіталу його власників,

можливість виникнення кризи має діагностуватися на самих ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей її нейтралізації.

2) терміновість реагування на кризові явища. Кожне кризове явище, не лише має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом, але і зумовлює нові супутні йому явища. Тому, чим раніше будуть застосовані антикризові механізми, тим більші можливості до відновлення матиме підприємство.

3) адекватність реакції підприємства на рівень реальної загрози його фінансовій рівновазі. Використовувана система механізмів щодо нейтралізації загрози банкрутства пов'язана з фінансовими витратами або втратами. При цьому рівень цих витрат і втрат має бути адекватний рівню загрози банкрутства підприємства. А якщо ні, то або не буде досягнуто очікуваний ефект (якщо дія механізмів недостатня), або підприємство матиме невиправдано високі видатки (якщо дія механізму надлишкова).

4) повна реалізація внутрішніх можливостей щодо виходу підприємства з кризового стану. У боротьбі із загрозою банкрутства підприємство має розраховувати винятково на внутрішні фінансові можливості.

Перераховані вище принципи є основою організації антикризового управління підприємством.

Впродовж дослідження варто дослідити, яку роль відіграє фінансовий менеджмент в антикризовому управлінні. Фінансовий менеджмент являє собою комбінацію стратегічних і тактичних елементів фінансового забезпечення підприємства, що дозволяють керувати грошовими потоками та знаходити оптимальні рішення. Посилення контролю над коштами дуже потрібно будь-якому підприємству, і у більшій мірі, яке знаходиться в стадії кризи.

Отже, можна зробити наступні висновки, що антикризове управління - це цілий комплекс взаємозалежних заходів від ранньої діагностики кризи до заходів для його подолання.

Важливу роль в антикризовому управлінні відіграє ефективне управління персоналом. Для появи невеликого

числа (5-6 стратегічних і дещо більше тактичних) цілей необхідно використовувати практику колективного формування цілей, обговорювати з членами своєї команди можливі варіанти розвитку підприємства за умов кризи та погоджувати строки виконання. Керівнику корисно також поцікавитися, наскільки реальними видаються підлеглим поставлені цілі і терміни досягнення результату, які побоювання мають люди (не вистачить матеріальних ресурсів, знань, злагодженості в роботі, занадто багато чого залежить від зовнішніх факторів), які ускладнення можуть виникнути і якими заходами можна їх компенсувати. Всі ці питання вимагають регулярно виявлення та обговорення на нарадах, і лише після цього можна говорити про єдине бачення цілей підприємства.

Ще більше розбіжностей у думках щодо особистих цілей, які природно присутні в процесі спільної діяльності і вимагають свого задоволення. Традиційно виокремлюють три групи людських потреб і співвідносять із ними цілі:

- матеріальні (потреби у виживанні та безпеці, стабільності та надійності у житті). Відповідні ним цілі: матеріальний добробут, належний рівень заробітної плати, впевненість у майбутньому, не боятися суперників, дати освіту дітям, забезпечити старість, отримати квартиру;

- потреба в єдності, спільності, у цьому випадку в приналежності до організації, а також у пошані та повазі;

- потреба в самовираженні (у самостійності на робочому місці, у самоствердженні, у самовираженні через роботу, у навчанні).

Кожний колектив також має специфічну картину цілей, що найбільше часто зустрічаються, яка визначає настроїв його членів, так званий «колективний дух». Керівнику варто знати це для того, щоб визначити часову послідовність запровадження інновацій, розмовляти з людьми «на їхній мові», тобто мовою важливих для них цілей. Наприклад, на підприємстві, де найбільш важливими є надійність та належний рівень заробітної плати, а прагнення до самостійності, персональної відповідальності

і творчості виражене тільки через реалізацію в деяких інновацій, слід починати із запровадження нової системи оплати праці від результату, а делегування повноважень здійснювати поступово відповідно до рівня готовності персоналу. В іншому колективі, що має «швидке зростання», найпершим кроком має стати запровадження гнучкої системи управління (створення тимчасових творчих груп за рішенням проблем), яка дає можливість для швидкого прояву ініціативи і творчості, а потім розробляти нову організаційну структуру і делегувати повноваження [1].

Необхідність узгодження уяви про засоби досягнення поставлених цілей виникає тоді, коли команда розглядає нетрадиційні способи фінансової та комерційної діяльності.

У цьому випадку головний аргумент керівника – вигідність проектів, їх економічна обґрунтованість. Дуже важливо, щоб у колективі з'явилася впевненість, що він сам є творцем своєї організації, і цей діяльний оптимістичний настрій відіб'ється на всіх сферах життя підприємства, у тому числі і на виробничій. «Правила гри» є найбільш не проробленою сферою на більшості вітчизняних підприємств. Робота з ними ускладнюється ще й тим, що учасники команди вважають ці правила частиною себе, а переробляти себе – одне із самих важких занять.

Наступним кроком є закріплення прийнятної всіма учасниками команди моделі організації в організаційній структурі. Необхідно визначити принципи організаційної побудови, скоординувати дії окремих учасників і підрозділів, розподілити ролі та відповідальність, які закріплюються в посадових інструкціях.

Для більшої динамічності організації рекомендується використовувати гнучку систему управління персоналом, зорієнтовану на вирішення конкретних проблем. Структурними одиницями в цій системі є творчі групи, створювані для вирішення конкретної проблеми та існуючі доти, поки дана проблема не вирішена. Після цього творча група розпускається, а її члени беруть участь у роботі над іншими проектами в складі нових творчих груп.

Умовами для створення подібних груп є: чітке формулювання основних завдань для кожного компетентного співробітника, меж його персональної відповідальності, умов заміщення його іншими співробітниками, узгодження цілей окремо з кожним співробітником.

Творчі групи наділяються найвищою мірою особистої відповідальності та повноваженнями самоврядування. Дуже важливо, щоб разом із завданнями делегувалися повноваження за рішенням всіх учасників процесу вирішення пов'язаних із цим завданням питань. Це в значній мірі звільняє керівника підприємства від вирішення поточних справ і дає можливість зосередитися на стратегічно важливих напрямках діяльності.

Гнучка система управління передбачає дуже високий рівень демократичності. Керівник підрозділу може бути підлеглий одному зі своїх помічників, якщо підприємство реалізовує проект, у якому помічник більш компетентний.

У творчих групах працівник може виділитися не посадою, а масштабом досягнення мети, рівнем особистої відповідальності, умінням працювати в команді, позитивною оцінкою керівника, лояльністю до співробітника клієнтів. Відповідно за цими параметрами визначається і рівень винагороди працівника. У цій роботі дуже важливим є принцип письмового оформлення. Фіксуються філософія, цілі, стратегія, «правила гри», проекти, протоколи. Перевагою є більша обов'язковість, відкритість, гласність, однозначність, чіткість, більші можливості контролю та передачі по ланках. В цілому опрацьованість всіх трьох складових організаційної культури підприємства – філософії, правил взаємодії та структури - активізує внутрішні резерви персоналу та створює великий потенціал для впровадження інновацій і подолання кризи.

Таким чином, можна стверджувати, що причинами кризи на підприємстві можуть бути різні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте, незважаючи на різноманіття факторів, які можуть призвести до кризи на під-

приємстві, у більшості випадків такими факторами є недоліки управління.

Причиною банкрутства вітчизняних підприємств у період загальної кризи є занадто несприятливі макроекономічні умови: порушення традиційних господарських зв'язків, зниження рівня попиту, різкі важко прогнозовані зміни економічної політики уряду, нестабільність фінансового ринку.

Тільки застосування комплексу методів з різних розділів економіки може дати сьогодні той необхідний економічний ефект і вивести вітчизняні підприємства з того кризового стану, у якому вони перебувають.

Однією з найважливіших проблем є побудова та удосконалювання системи управління персоналом організації. При всьому різноманітті підходів до вирішення цієї проблеми неможливо визначити універсальні методи та прийоми побудови, тому що кожна організація має свої індивідуальні особливості.

Висновки. Основу для побудови ефективної системи управління персоналом повинна забезпечити робота кадрової служби, значення якої останнім часом все більше зростає. Кадровий підрозділ стає центром кадрової політики. Сучасне планування та розвиток виробництва вже не можуть обійтися без ефективної роботи кадрових служб. Якщо у підприємства відсутня кадрова політика, управління кадрами здійснюється неефективно, що зумовлює проблеми в діяльності організації, то підприємству потребує створення кадрової служби, проведення атестації персоналу для того, щоб підвищити ефективність управління персоналом. Використання різних форм стимулювання й мотивації праці дозволить

керівництву підприємства згуртувати колектив, підвищити професійну підготовку персоналу та забезпечити можливість для розвитку підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Планкетт, Л. Выработка и принятие управленческих решений : сокр. пер. с англ. [Текст] / Л. Планкетт, Г. Хейл. – М. : Экономика, 1984. – 356 с.
2. Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством / О. В. Коваленко // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ „ХПІ”. – 2009. – № 5. – С. 99-106.
3. Мороз О.В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: Монографія / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 167 с.
4. Прохорова В.В. Антикризове управління підприємством як система заходів його ефективного розвитку / В. В. Прохорова // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ „ХПІ”. – 2009. – № 35. – С. 12-21.
5. Козак Л.С., Голубева Ю.Є. Розвиток антикризового управління в сучасних умовах реформування економіки України // Вісник НТУ. – 2005 – № 10. – С. 249-250.
6. Рогович А. Т. Модели антисипации угроз в финансовой деятельности предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/7_DN_2007/Economics/17600.doc.htm.
7. Kristek U. Krisenbewaltingungs-Management und Unternehmungsplanung/U. Kristek. – Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 1981. – S. 115.