
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 331.108

А. В. Кунденко, к.е.н., доцент,
А. І. Живолуп, студент,
В. В. Половецька, студент

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена проблемі управління персоналом підприємства при реалізації його антикризової стратегії. Запропоновано синергетичний підхід до управління персоналом під час кризи. Сформовано заходи управління персоналом на різних етапах життєвого циклу антикризової стратегії.

Ключові слова: криза, антикризова стратегія, синергетичний підхід, управління персоналом, життєвий цикл стратегії.

А. В. Кунденко, к.э.н., доцент,
А. И. Живолуп, студент,
В. В. Половецкая, студент

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена проблеме управления персоналом предприятия при реализации его антикризисной стратегии. Предложен синергетический подход к управлению персоналом во время кризиса. Сформированы мероприятия управления персоналом на различных этапах жизненного цикла антикризисной стратегии.

Ключевые слова: кризис, антикризисная стратегия, синергетический подход, управление персоналом, жизненный цикл стратегии.

A. V. Kundenko, candidate of economic sciences,
associate professor,
A. I. Zhyvolup, student,
V. V. Polovetska, student

SYNERGETIC APPROACH TO HR MANAGEMENT IN REALIZATION OF ANTI-CRISIS STRATEGY OF THE ENTERPRISE

The article is devoted to the problem of synergetic approach to HR management of the enterprise in realization of its anti-crisis strategy. The synergetic approach to HR management during the period of crisis is suggested. The ways of HR management on different stages of the life cycle of anti-crisis strategy are formulated.

Keywords: crisis, anti-crisis strategy, synergetic approach, HR management, life cycle of the strategy.

Актуальність теми дослідження. В умовах ринкової економіки основним ресурсом будь-якого підприємства є персонал, від якого залежить ефективність функціонування підприємства на ринку та кінцевий результат його дія-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

льності. Для того, щоб зберегти свої ринкові та стратегічні позиції, особливо в період кризової ситуації, підприємству необхідно мобілізувати всі наявні ресурси, в першу чергу людські [5]. Ефективність управління персоналом прямим чином впливає на стабільність діяльності підприємства. Тому поведінка людей у проблемних ситуаціях є важливим аспектом антикризового менеджменту. У зв'язку з цим у період кризи підвищується значущість роботи з персоналом та зростає увага до розробки та впровадження заходів з реалізації антикризової стратегії з урахуванням особливостей управління персоналом на підприємстві [3].

Постановка проблеми. В умовах нестійкого конкурентного середовища діяльність більшості вітчизняних підприємств не завжди є ефективною, оскільки керівництво не здатне адаптувати свій стиль управління та використовувати адекватні методи подолання кризової ситуації. При цьому основним завданням в умовах кризи є збереження якісного кадрового потенціалу, кваліфікованих працівників, дієвої управлінської команди.

Для забезпечення виходу підприємства з кризової ситуації керівник повинен мати у своїй команді працівників, які здатні творчо підходити до роботи, прагнути до нововведень. При цьому важливим є вибір підходів та методів управління персоналом з урахуванням стадії кризи на підприємстві та характеру антикризової стратегії [1]. Зазначені обставини визначають проблему пошуку сучасних підходів до управління персоналом підприємства для забезпечення виходу підприємства з кризової ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою управління персоналом займається багато вчених, зокрема: Б. Генкін, Е. Коротков, А. Чернявський, О. Копилюк, Л. Лігоненко [3], В. Гагарський, О. Скібіцький. Проблеми формування кадрового забезпечення в кризовий період досліджували такі науковці, як: К. Бейк, А. Браун, М. Ельвессон, Д. Брейем. За результатами досліджень визначено, що успішність виходу підприємства з кризи в першу чергу залежить від зусиль та поведінки персоналу.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В системі дослідження підходів до управління персоналом під час виникнення кризи, або недопущення появи кризових явищ на підприємстві, подальшого дослідження потребують питання щодо визначення завдань, проблем та стратегій управління персоналом, в залежності від стадії кризи на підприємстві та етапу життєвого циклу антикризової стратегії.

Постановка завдання. Для вирішення проблеми ефективного управління персоналом при реалізації антикризової стратегії в статті для вирішення поставлено наступні завдання: 1) обґрунтування використання синергетичного підходу до управління персоналом під час кризи; 2) визначення проблем, завдань та стратегій управління персоналом в залежності від стадії кризи на підприємстві та етапу життєвого циклу антикризової стратегії; 3) узгодження процесів управління персоналом та антикризового управління для підтримки реалізації антикризової стратегії.

Виклад основного матеріалу. Процес реалізації антикризової стратегії підприємства відбувається під впливом різних підсистем: виробництва, постачання, збуту тощо. Важливою підсистемою, яка спричиняє вплив на реалізацію антикризової стратегії, є управління персоналом, оскільки при виникненні кризового явища персонал одночасно є і об'єктом, і суб'єктом управління.

Основними проблемами, які зумовлюють незадовільну роботу персоналу, є: недостатня підготовленість працівників, низький рівень компетентності, слабка дисципліна, нечітко сформовані вимоги керівника, неефективне кері-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

вництво, недосконала система мотивації тощо. В період кризи зазначені проблеми поглиблюються, що може призвести до неможливості виходу підприємства з кризового стану та його банкрутства.

Персонал підприємства є відкритою динамічною соціальною системою. Тому для вирішення завдання управління персоналом, особливо при реалізації антикризової стратегії, необхідно застосовувати системний та синергетичний підходи.

У період нормального функціонування підприємства (передкризовий період, під час легкої кризи [2, 3]) система управління персоналом перебуває у стані рівноваги (показники роботи персоналу та психологічний клімат відповідають запланованим значенням). За своїм характером система управління персоналом є нелінійною (працівники можуть змінювати свою поведінку та продуктивність праці) та нестабільною, оскільки, споживаючи ззовні енергію (матеріальні і нематеріальні ресурси) та інформацію, поведінка персоналу може відхилитися від прийнятих норм і правил (система піддається коливанням).

Під дією внутрішніх факторів (поведінка людей, їх здатності та взаємовідносини) і зовнішніх факторів (результати самоорганізації інших підсистем, суб'єктивізм менеджменту, погіршення фінансового стану підприємства, поведінка стейкхолдерів, несприятливе макрооточення) з'являється загроза виникнення кризових явищ, система персоналу зазнає нерівноваги, виникає хаос [4].

Внаслідок нерівноваги в системі виникають флуктуації – відхилення в характері роботи елементів від стану нормального функціонування [7].

Флуктуації можуть бути внутрішніми (відносини між людьми, визнання лідера, здатність виконувати поставлені завдання) або зовнішніми (відносини зі стейкхолдерами, можливість пролонгації чи реструктуризації кредитів, отримання додаткових інвестицій тощо).

Відхилення елементів визначається зміною показників, які характеризують їх функціонування. Таке відхилення може бути в різних амплітудах (рис. 1). Флуктуації значення показника певного елемента (в межах максимального та мінімального) як правило не порушують рівноваги системи. Якщо значення показника елемента системи виходить за межі критичної межі, в системі виникає нерівновага, яка може призвести до незадоволення, відмови від роботи персоналу.

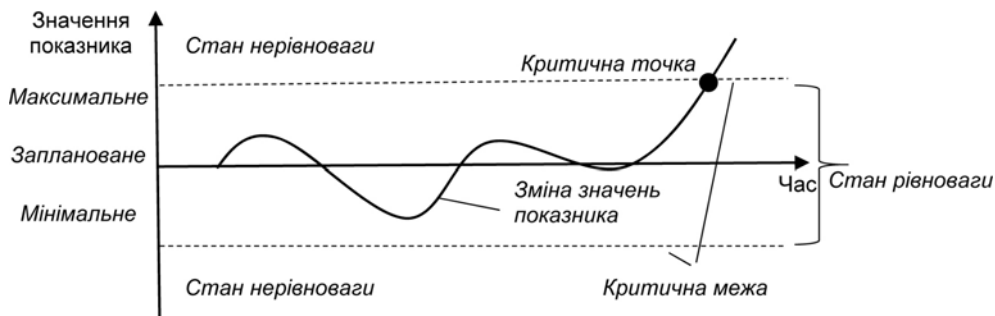


Рис. 1. Відхилення показника елемента системи

Проте під дією внутрішніх чи зовнішніх флуктуацій інших елементів таке збурення системи може «погаситися» (наприклад, незадоволення працівників внаслідок вимоги щодо підвищення рівня продуктивності праці може усунути підвищення рівня заробітної плати).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Якщо відбувається внутрішня та/або зовнішня флуктуація декількох елементів, починається нарощування внутрішньої енергії (працівників чи колективу) та зовнішньої енергії системи. При цьому, якщо флуктуація виходить за межі критичної межі, настає стан біфуркації, коли система може якісно змінити свою траєкторію руху – самоорганізуватися або зруйнуватися (втрата взаємодії, керованості, звільнення працівників) [4].

Перебуваючи в стані нерівноваги, система персоналу може передавати «збудження» іншим елементам системи підприємства, зумовлюючи в них появу стану нерівноваги (відхиленням в роботі від запланованих показників) [4], що зумовлює ризик ускладнення процесу виходу підприємства з кризової ситуації або недопущення появи кризових явищ.

Здатність системи персоналу до самоорганізації забезпечується наступними особливостями [7]: 1) люди здатні змінювати структуру управління; 2) поведінка персоналу може бути непередбачуваною; 3) люди здатні швидко пристосовуватися до нових умов роботи; 4) система персоналу здатна протистояти ентропійним процесам на основі споживання і обміну ресурсами та інформацією (енергетичними потоками) з зовнішнім середовищем; 5) система персоналу має властивість відтворення структури та процесів, які виконувалися ними раніше (спадкова пам'ять).

Самоорганізація дозволяє персоналу: визначити та орієнтуватися на загальну мету (атрактор) – вихід підприємства з кризи, підпорядковуватися неформальному лідеру, відновити здатність до організованої роботи. За таких умов у системі може виникнути синергізм.

Як джерела синергізму можна визначити [4]:

1. Зовнішні джерела: макрооточення (зміна валютного курсу, податкового тиску тощо), мікрооточення (отримання інвестицій; пролонгація, реструктуризація кредиторської заборгованості, ліквідація дебіторської заборгованості, прихильність споживачів тощо), найближче оточення (синергізм управлінських рішень, операційний синергізм).

2. Внутрішні джерела: кадровий синергізм.

Під впливом флуктуацій в системі можуть з'являтися пристосовувальні ознаки (люди починають виконувати нові функції, або між ними утворюються нові форми зв'язку і взаємодії), вона стає структурно стійкою [4].

Можливість виходу підприємства з кризи зумовлена вмінням керівника утримувати систему в стабільному стані, або здатністю системи до самоорганізації. Причому перехід системи зі стану самоорганізації до стану організації забезпечується, перш за все, цілеспрямованою дією керівника. Тому важливим завданням для керівництва підприємства є формування системи заходів з управління персоналом, залежно від стадії кризи підприємства та етапу життєвого циклу антикризової стратегії.

У таблиці 1 сформовано проблеми, завдання, стратегії та методи раціонального управління трудовими ресурсами організації на різних етапах розробки антикризової стратегії (табл. 1).

Як видно з таблиці, на стадії передкризової ситуації не виникає особливих проблем з управлінням персоналом. Основними завданнями на цьому етапі є навчання, розвиток і мотивація персоналу.

На стадії легкої кризи основною проблемою є виникнення занепокоєння, створення неформальних об'єднань, внаслідок чого виникає дефіцит взаємодії з керівництвом. Для подолання цієї проблеми менеджерам необхідно проводити роз'яснювальні роботи з колективом, забезпечувати кар'єрний ріст працівників.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 1
Особливості управління персоналом на різних етапах життєвого циклу
антикризової стратегії (ЖЦС) [1-3, 6]

Етапи ЖЦС	Формування цілей, стратегії	Плонування і бюджетування	Впровадження стратегії	Реалізація стратегії
Стадія кризи	Підбір виконавців	Складність прийняття рішень щодо вибору стратегії	Наявність помилок при реалізації проекту	Помилки у виконанні плану
Проблеми:				
• Передкризова ситуація	Поширення чуток про нестабільний стан підприємства	Незначне зниження продуктивності праці	Створення неформальних об'єднань	Дефіцит взаємодії
• Легка криза	Страхи втрати підприємством стійкості	Зіткнення особистих інтересів	Напряга в колективі	Низький рівень взаємодії
• Криза поточної платоспроможності	Високе емоційне напруження, звільнення	Невизначеність майбутнього	Непорозуміння з керівництвом, звільнення	Опір персоналу змінам і реорганізаціям
• Криза боргової та майнової платоспроможності	Забезпечення ціннісних та кар'єрних орієнтацій	Навчання персоналу, розробка системи мотивації	Професійний розвиток робітників, навчання	Стимулювання праці
Задачі:				
• Передкризова ситуація	Психологічна підготовка персоналу	Підтримка корпоративної культури	Удосконалення комунікативних зв'язків	Збереження ядра кадрового потенціалу організації
• Легка криза	Зниження соціально-психологічної напруженості	Рациональний розподіл завдань між підлеглими	Розробка заходів щодо подолання і попередження конфліктів	Організація взаємодії
• Криза поточної платоспроможності	Формування у працівників адекватного відношення до кризи	Стабілізація морально-психологічного клімату в колективі	Перегляд системи оплати праці і мотивації, скорочення працівників	Утримання кадрового «ядра» в умовах економії ресурсів
• Криза боргової та майнової платоспроможності	Стратегія винагороди	Стратегія стимулювання, навчання і розвитку	Кар'єрні стратегії	Стратегія стимулювання
Стратегії:				
• Передкризова ситуація	Стратегія стабілізації, нематеріального стимулювання	Стратегія формування трудових відносин	Стратегія формування трудових відносин, кар'єрні стратегії	Стратегія нематеріального стимулювання, кар'єрні стратегії
• Легка криза	Стратегія стабілізації	Стратегія формування трудових відносин	Стратегія формування трудових відносин, кар'єрні стратегії	Стратегія нематеріального стимулювання, відбору
• Криза поточної платоспроможності	Стратегія формування трудових відносин	Стратегія формування нематеріального стимулювання	Стратегія реорганізації, скорочення	Стратегія економії витрат на персонал, скорочення
• Криза боргової та майнової платоспроможності	Стратегія формування трудових відносин	Стратегія формування нематеріального стимулювання	Стратегія реорганізації, скорочення	Стратегія економії витрат на персонал, скорочення

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

При виникненні кризи поточної платоспроможності постає проблема зниження напруги серед працівників. На цьому етапі необхідно докласти максимальних зусиль для стабілізації психологічного стану підлеглих і вирішення міжособистих конфліктів.

Криза боргової та майнової платоспроможності характеризується високим емоційним напруженням і опором працівників змінам в організації. На цій стадії відбувається скорочення чисельності персоналу, при цьому керівники повинні визначити найоптимальніший алгоритм звільнення і забезпечити соціальний захист працівників.

Залежно від етапу життєвого циклу стратегій частота вибору певних стратегій управління персоналу є різною.

Так, на етапі формування антикризової стратегії найчастіше використовують стратегії винагороди та стабілізації; на етапі планування і бюджетування – стратегії формування трудових відносин, стимулювання, навчання і розвитку; на етапі впровадження – формування трудових відносин, кар’єрні стратегії, нематеріального стимулювання; на етапі реалізації – стратегії нематеріального стимулювання та економії витрат.

Для ефективної реалізації стратегії управління персоналом в межах антикризової стратегії підприємства необхідно забезпечити узгодження процесів антикризового управління та управління персоналом.

На рис. 2 наведено схему взаємозв’язку процесу антикризового управління підприємством з процесом управління персоналом [1-3, 6].

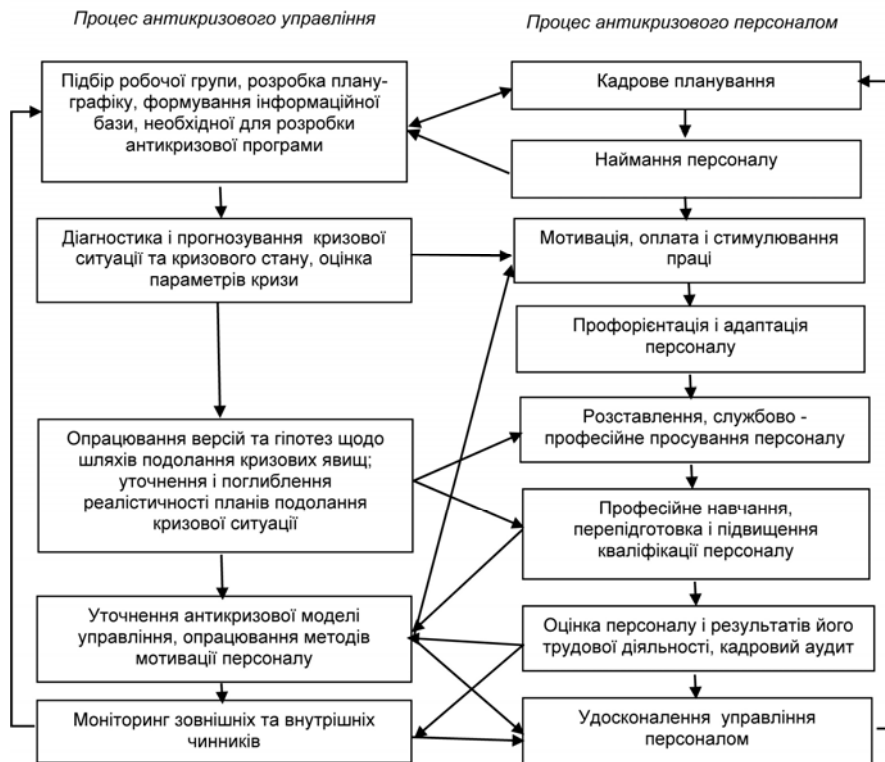


Рис. 2. Узгодження процесів антикризового управління та управління персоналом

Як видно з рис. 2, етап підбору робочої групи пов’язаний з етапом планування кадрового складу підприємства та наймом працівників. Етап діагностування і прогнозування кризової ситуації визначає види та форми мотивації і

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

стимулювання персоналу. Професійне навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, на основі оцінки роботи персоналу, створює основу для уточнення моделі антикризового управління підприємством. На основі уточненої моделі відбувається корегування системи мотивації та загальної моделі управління персоналом. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників включає оцінку персоналу і трудової діяльності та сприяє удосконаленню системи управління персоналом. Таким чином, в основі процесу антикризового управління лежить процес постійного вдосконалення управління людьми. Програма антикризового управління підприємством повинна перетворитися в дієвий стимул для персоналу.

До основних заходів по управлінню персоналом в період кризи відносять [8]: надання працівникам адекватної та повної інформації щодо стану підприємства; ознайомлення працівників з антикризовою програмою організації; створення кризис-груп для виходу підприємства з кризи в складі керівників, лінійних менеджерів та звичайних співробітників; підтримка та забезпечення лояльності працівників до керівництва; формування партнерських відносин в колективі; впровадження диференційованої системи стимулювання, зокрема нематеріального характеру.

Ефективне узгодження та реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити ефективну розробку та реалізацію стратегії управління персоналом в межах реалізації антикризової стратегії підприємства, що забезпечить вихід підприємства з кризи, або недопущення появи кризових явищ на підприємстві.

Висновки. На основі проведеного дослідження визначено:

1. Під час кризи система управління персоналом піддається внутрішнім та зовнішнім флуктуаціям, які зумовлюють можливість самоорганізації або руйнування системи. Ефективність процесів самоорганізації та переходу системи в стабільний стан значною мірою залежить від керівника.

2. Вибір стратегії управління персоналом під час реалізації антикризової стратегії слід здійснювати відповідно до стадії кризи, в якій перебуває підприємство, та етапу життєвого циклу антикризової стратегії.

3. Узгодження процесів антикризового управління та управління персоналом обґрунтувало можливість та доцільність реалізації стратегії управління персоналом у межах антикризової стратегії підприємства.

Література

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 503 с.
2. Іванюта С. М. Антикризове управління підприємством / С. М. Іванюта. – К. : ЦУЛ, 2007. – 288 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
4. Марченко В. М. Методологія самоорганізації процесів злиття та поглинання і досягнення синергетичного ефекту в корпораціях молочної промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / В. М. Марченко. – К., 2011. – 43 с.
5. Садрок О. Особливості процесу антикризового управління персоналом в умовах маркетингової орієнтації підприємств / О. Садрок // Економічний аналіз: Збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 5. – С. 164-166.
6. Тарасюк Г. М. Управління персоналом / Г. М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
7. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен. – М. : Мир, 1980. – 406 с.
8. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса [Електронний ресурс] / В. Черни // Финансовый директор. – 2005. – № 11. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml.

Надійшла 22.07.2013