

ДАУНСАЙЗИНГ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

DOWNSIZING IN PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES

У статті розглянуто питання застосування даунсайзингу в системі менеджменту персоналу підприємств. Автор досліджує особливості інтерпретації поняття «даунсайзинг» різними авторами. Окреслено особливості його використання в системі менеджменту персоналу. Виявлено умови застосування системи заходів з оптимізації якісного та кількісного складу персоналу підприємства. З'ясовано результати проведення даунсайзингу в системі менеджменту персоналу на підприємствах.

Ключові слова: даунсайзинг, система менеджменту персоналу, антикризове управління, оптимізація, якісний склад персоналу, конкурентоспроможність.

В статье рассмотрены вопросы применения даунсайзинга в системе менеджмента персонала предприятий. Изучены вопросы особенностей интерпретации понятия «даунсайзинг» разными авторами. Определены особенности его использования в системе управления персоналом. Выявлены условия применения системы мероприятий по оптимизации качественного и количе-

ственного состава персонала предприятия. Определены результаты проведения даунсайзинга в системе менеджмента персонала на предприятиях.

Ключевые слова: даунсайзинг, система менеджмента персонала, антикризисное управление, оптимизация, качественный состав персонала, конкурентоспособность.

In the article questions of application of downsizing in the personnel management system of enterprises are considered. The author studies the issues of peculiarities of the interpretation of the concept of «downsizing» by different authors. Specific features of its use in the personnel management system are determined. The conditions for using the system of measures to optimize the qualitative and quantitative composition of the personnel of the enterprise are identified. The results of downsizing in the personnel management system at enterprises have been determined.

Key words: downsizing, personnel management system, anti-crisis management, optimization, qualitative staff composition, competitiveness.

УДК 658:331.5

Обидьєнова Т.С.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Українська інженерно-педагогічна
академія

Постановка проблеми. Відповідно до реалій сучасної економіки функціонування підприємств на українському ринку є досить нестабільним. Є велика кількість змінних факторів зовнішнього середовища, дії та наслідків яких майже неможливо уникнути. Водночас є комплекс змінних факторів внутрішнього середовища підприємств, дія яких багато у чому залежить від дій керівництва підприємств. Динамічні умови функціонування вимагають від менеджменту підприємств застосування методів управління, що будуть актуальними та досяжними. Особливої уваги заслуговують антикризові методи управління сучасними підприємствами, особливо ті, використання яких у найкоротші терміни може сприяти ефективній роботі всього підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями питань антикризового управління займалися багато науковців: Я. Лапай [1], В. Маховка [2], Н. Левкин [3], М. Дейнека та І. Силадій [4], В. Шатун.[5], О. Коваленко та С. Галь [6] та інші. Проте майже усі науковці розглядають антикризові заходи загалом, загострюючи увагу на загальних вимогах та рекомендаціях до застосування. Особливої уваги заслуговують антикризові заходи, які можливо застосовувати в системі управління персоналом.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів застосування даунсайзингу саме в системі менеджменту персоналу на підприємствах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час розроблення заходів з покращення функціонування підприємств можливо використовувати велику кількість як стратегічних (ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, реструктуризація, реінжиніринг), так і тактичних методів (санація, даунсайзинг, банкрутство) [1]. Сьогодні більшість управлінців на підприємствах України не мають часу на впровадження стратегічних заходів із поліпшення фінансового стану підприємства, результати яких матимуть місце в майбутньому. Більшості керівників наслідки прийнятих рішень необхідні в найкоротші терміни. Тому більшість менеджерів розглядає такий тактичний метод антикризового управління, застосування якого спрямоване на швидке покращення фінансових показників підприємства [7, с. 68]. Таким методом є даунсайзинг.

У сучасній економічній літературі багато трактувань поняття «даунсайзинг». Так, В. Маховка розглядає даунсайзинг як «зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей» [2, с. 222].

Н. Левкин тлумачить даунсайзинг як «комплекс заходів (стратегію), пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення ефективнішої HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей і робочих процесів» [3].

М. Дейнека та І. Силадій розглядають даунсайзинг у значно вужчому значенні – «тільки як

ліквідацію «надлишкових» робочих місць, причому не тимчасову (з відновленням минулої чисельності співробітників після покращення фінансового становища), а довгострокову» [4, с. 71].

В. Шатун вважає, що даунсайзинг – «зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей, що приводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції» [5, с. 122].

О. Коваленко та С. Галь стверджують, що даунсайзинг є «методом, що дає можливість швидко покращити показники діяльності підприємства, який характеризує можливості підприємства адап-

туватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей» [6, с. 112].

Таким чином, незважаючи на деякі відмінності між визначеннями різних авторів, можна дійти висновку, що саме об'єднує усі ці інтерпретації. Отже, даунсайзинг – це сукупність заходів, що пов'язані між собою та спрямовані на зменшення розмірів підприємства в усіх його сферах відповідно до вимог зовнішнього середовища, наслідками чого буде зниження витрат та отримання «вільних» фінансових ресурсів, які можливо застосувати на термінові заходи із запо-

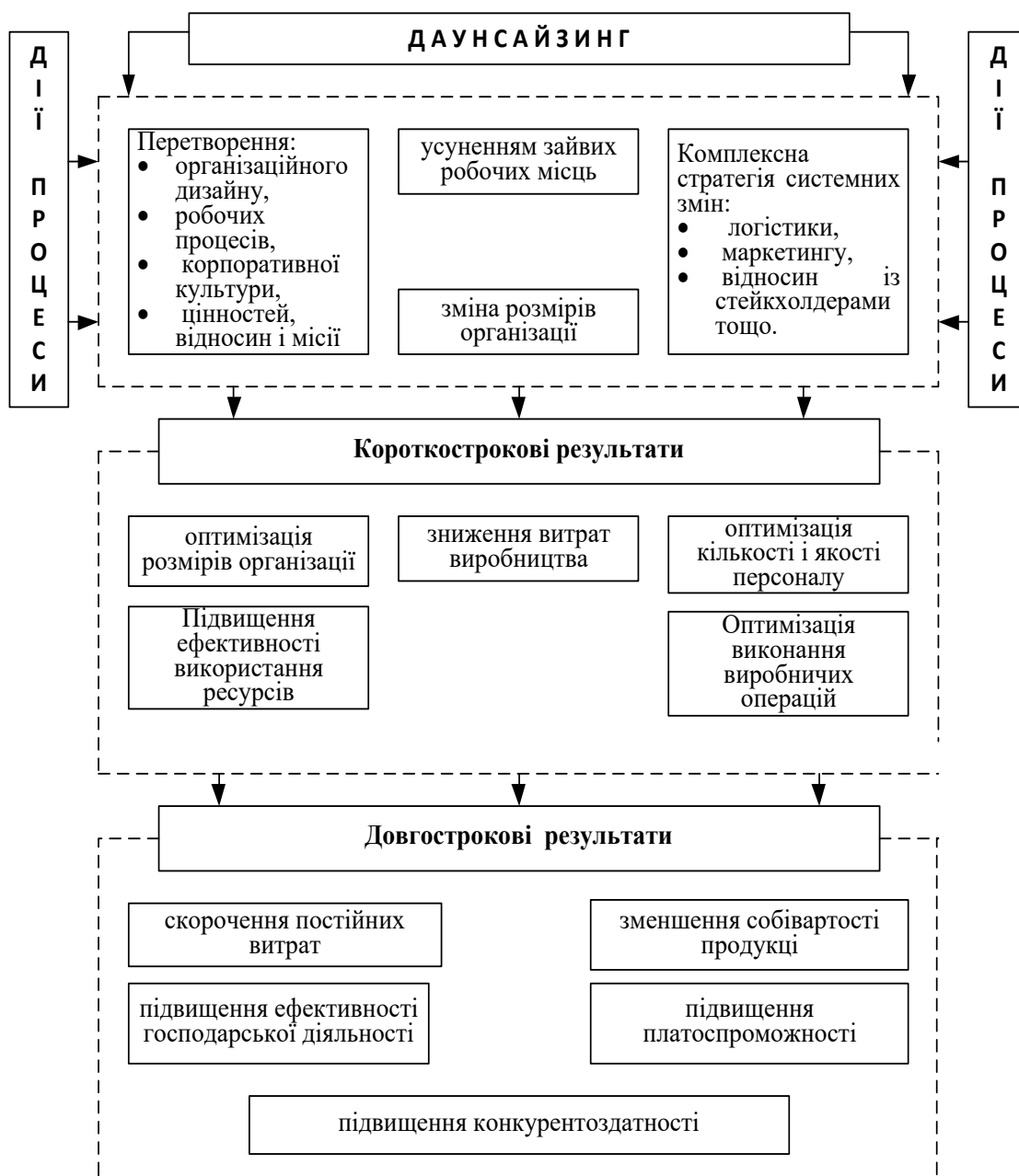


Рис. 1. Процес проведення даунсайзингу на підприємствах

бігання кризам та утримання позицій на ринку (рис. 1).

У межах системи управління персоналом даунсайзинг можливо розглядати як заходи зі зменшення чисельності управлінського, промислово-виробничого та обслуговуючого персоналу шляхом оптимізації робочих місць і виробничих операцій відповідно до попиту продукції на ринку та вимог зовнішнього середовища. Цей процес можливий лише за умови проведення комплексної та об'єктивної оцінки персоналу, його кваліфікаційних характеристик.

Одним із заходів застосування даунсайзингу в системі менеджменту персоналу є переведення на іншу роботу в межах одного підприємства. Цьому сприяють такі умови:

- отримання нової спеціальності, що є необхідною в цих умовах господарювання;
- отримання нової кваліфікації внаслідок проходження підвищення кваліфікації;
- удосконалення організації виробництва і праці;
- у зв'язку з обмеженням спільної роботи родичів, якщо цього вимагають умови трудового договору;
- у зв'язку з підвищенням (більш висока посада).

У межах проведення даунсайзингу в системі менеджменту персоналу можливі такі заходи:

- переведення персоналу на інші робочі місця;
- оптимізація операцій на одному робочому місці;
- оптимізація кількості робочих місць,
- проведення аудиту виконуваних функцій та їх оптимізація,
- переведення персоналу із філій до головного офісу;
- розподіл роботи між працівниками за умови пропорційного скорочення робочого часу;
- звільнення працівників з можливістю роботи на підприємствах-партнерах;
- звільнення персоналу пенсійного віку за умови залучення фахівців і професіоналів до роботи як тимчасових консультантів;
- звільнення працівників і занесення їх даних до кадрового резерву;
- звільнення працівників, кваліфікація яких не відповідає встановленим вимогам.

Застосування даунсайзингу як комплексної антикризової програми в системі менеджменту персоналу має низку негативних дій з боку персоналу підприємства, що супроводжують процес:

- неприйняття персоналом змін у системі управління підприємством та в його структурі;
- зниження корпоративного духу, загальне відчуття «знервованості» в колективі, погіршення соціально-психологічного клімату у колективі;

– висока ймовірність конфліктних ситуацій та неприйняття до виконання розпоряджень керівництва;

– можливість виникнення трудових суперечок, судових позовів;

– тимчасове зниження продуктивності праці та велика вірогідність появи браку продукції внаслідок відсутності мотивації до праці;

– виникнення великої кількості чуток, що перешкоджають надходженню достовірної інформації та впровадженню процесу подолання опору майбутнім змінам;

– неконтрольована паніка серед персоналу, що негативно впливає на загальний імідж підприємства;

– вірогідність передачі корпоративних правил, звичок та стратегічної інформації «третім» особам як елемент помсти працівників, що підпали під скорочення штату.

Усі ці негативні фактори застосування даунсайзингу в системі менеджменту персоналу необхідно мати на увазі під час планування антикризових заходів. Також слід пам'ятати про елементи суб'єктивізму в системі показників оцінки персоналу; загрози втрати висококваліфікованих робітників через систему оцінки персоналу; збільшення навантаження на фахівців та зниження якості роботи; неможливість відшкодування коштів у повному обсязі робітникам (що підпали під скорочення) через їх брак тощо. Тому особливо слід звернути увагу на роботу з подолання опору змінам з боку персоналу. Необхідно зробити проведення системи таких заходів максимально прозорим та об'єктивним шляхом проведення усебічного аналізу якісного складу працівників. За можливості слід долучати до цього процесу незалежних фахівців з метою усунення суб'єктивізму.

Результатами проведення даунсайзингу в системі менеджменту персоналу будуть:

- мінімізація витрат;
- покращення фінансово-економічного стану підприємства,
- підвищення ефективності оперативності виконання завдань,
- скорочення рівнів управління,
- раціональне використання персоналу підприємства,
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Щоб максимально упередити негативні наслідки використання даунсайзингу в системі менеджменту персоналу, необхідно використовувати усю різноманітність прийомів та методів в системі управління персоналом, що можливо розглядати за такими складниками, як:

а) техніко-технологічний складник – відображає рівень розвитку виробництва, розвиток технологій, виробничі умови тощо;

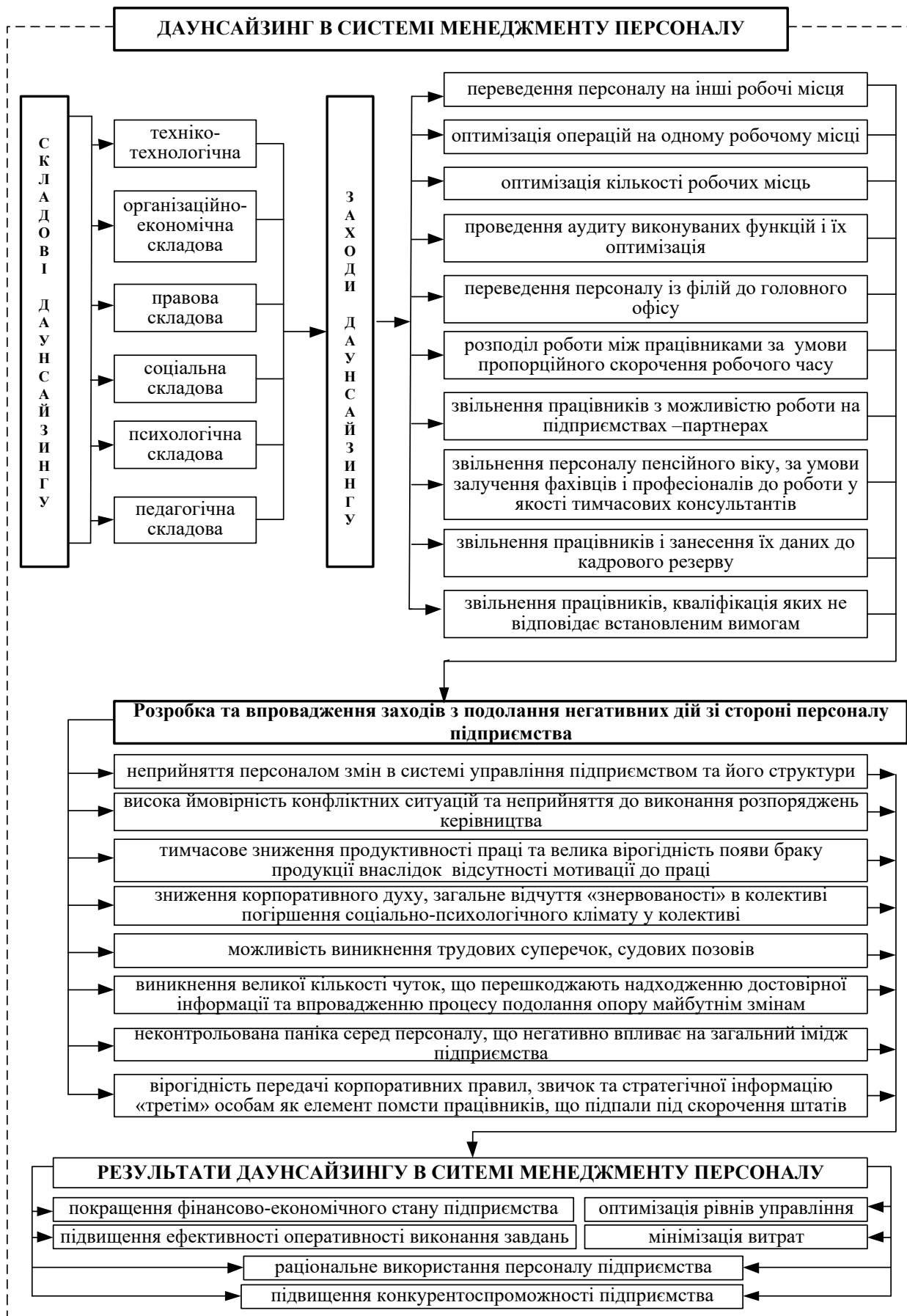


Рис. 2. Даунсайзинг у системі менеджменту персоналу підприємств

б) організаційно-економічний складник – відображає відомості щодо чисельності та складу працюючих за різними ознаками (стать, вік, освіта тощо), аспекти системи мотивації на підприємстві та організацією обліку і використання персоналу тощо;

в) правовий складник – відображає дотримання вимог чинного законодавства, що відображає права та обов'язки як працівників, так і роботодавця;

г) соціальний складник – приділяє увагу соціальним аспектам управління персоналом та впровадженню заходів із підвищення моральної зацікавленості не тільки в результатах роботи, а і в самому процесі праці;

д) психологічний складник – відображає питання психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження сучасних прогресивних методів у роботу з персоналом, що спрямовані саме на психологічні аспекти;

є) педагогічний складник – охоплює питання навчання та розвитку персоналу, розвиток зацікавленості в навчанні та самоосвіті.

Під час планування проведення даунсайзингу в системі менеджменту персоналу необхідно враховувати такі особливості діяльності підприємства, як: життєва стадія розвитку, стратегічні орієнтири, місія, попит на продукцію та бажані конкурентні переваги. З огляду на все вищенаведене, можливо подати даунсайзинг у системі менеджменту персоналу не як скорочення та звільнення персоналу, а як оптимізацію якісного і кількісного складу персоналу підприємства шляхом проведення заходів з удосконалення роботи з персоналом (рис. 2). Звільнення у цьому разі виступає як останній захід, без якого неможливо досягти поставленої мети. Використання цього методу приводить до значного скорочення постійних витрат і зменшення собівартості продукції [8].

Крім того, процес звільнення під час проведення даунсайзингу повинен проводитися шляхом підготовки персоналу до таких заходів: співбесід із психологом, зустрічей зі спеціалістами, які допоможуть максимально швидко знайти нову роботу.

Крім цього, процес даунсайзингу на підприємствах повинен мотивувати працівників та кадри управління до самоосвіти та постійного розвитку. Саме той персонал, який максимально швидко вміє навчатися усьому новому та пристосовуватися до вимог зовнішнього середовища, є для підприємства життєво необхідним фактором стабільно розвитку та ефективного функціонування.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, керівництву вітчизняних підприємств необхідно передбачити усі позитивні та

негативні наслідки використання даунсайзингу в системі менеджменту персоналу як методу антикризового управління. Саме виважене використання цього методу у розрізі виробничих можливостей підприємства, його фінансового стану та становища на ринку дасть можливість прийняти результативні управлінські рішення стосовно використання даунсайзингу в системі менеджменту персоналу на українських підприємствах та оптимізації результатів його використання з метою мінімізації використання фінансових, матеріальних, організаційних ресурсів, що дасть змогу отримати позитивні результати діяльності підприємств у найкоротший час.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лапай Я.Г. Особливості використання існуючих методів антикризового управління підприємствами. / Я.Г. Лапай // URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedzment/tom2/36_Lapay.htm
2. Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві / В.М. Маховка // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. 2012. № 1. С. 219–225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_1_43.
6. Левкин Н.В. Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании / Н.В. Левкин // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 4. С. 36–45. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/4/4164.html>
4. Дейнека М. Стратегії управління підприємством в умовах кризи / М. Дейнека, І. Силадій // Економічний аналіз. 2011. № 8. –С. 68–71. URL: http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/pdf_2012/Strategiyi_upravlinnya_pidpriyemstvom.pdf
5. Шатун В.Т. Антикризовий менеджмент як важливий чинник економічної безпеки держави / В.Т. Шатун // Грані. 2013. № 11. С. 120–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2013_11_24.
6. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. 2014. Вип. 8. С. 107–114. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_107.pdf
7. Обиденнова Т.С. Недоліки та переваги використання даунсайзингу на підприємствах України / Т.С. Обиденнова // Наука та інновації як основні шляхи вдосконалення економічного потенціалу країни: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Львів, 18-19 листопада 2016 р.) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2016. С. 67–70.
8. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С.П. Усик // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6 (96). С. 142–150.