

## ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

## PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF AN ENTERPRISE ANTI-CRISIS ACTIVITY: METHODOLOGICAL ASPECT

*У статті розглянуто принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства. З'ясовано, що заходи з антикризової діяльності повинні, насамперед, враховувати людський чинник, тому для забезпечення ефективної антикризової діяльності необхідно зосереджувати увагу на принципах управління персоналом. Зазначені принципи на підприємстві повинні реалізовуватися під час упровадження певних заходів антикризового менеджменту. Дотримання підприємствами антикризових принципів управління персоналом з урахуванням його поведінкових особливостей може значно скоротити терміни протікання етапів антикризового менеджменту в момент кризи та під час виходу з неї.*

**Ключові слова:** криза, управління персоналом, принципи, антикризова діяльність, антикризовий менеджмент, системність.

*В статье рассмотрены принципы управления персоналом в условиях антикризисной деятельности предприятия. Выяснено, что меры по антикризисной деятельности должны, прежде всего, учитывать человеческий фактор, поэтому для обеспечения эффективной антикризисной деятельности необходимо концентрировать внимание на принципах управления персоналом. Указанные принципы на предприятии должны*

*реализовываться при внедрении определенных мер антикризисного менеджмента. Соблюдение предприятиями антикризисных принципов управления персоналом с учетом его поведенческих особенностей может значительно сократить сроки протекания этапов антикризисного менеджмента в момент кризиса и при выходе из него.*

**Ключевые слова:** кризис, управление персоналом, принципы, антикризисная деятельность, антикризисный менеджмент, системность.

*The article deals with the principles of personnel management in the conditions of an enterprise anti-crisis activity. First of all, it is determined that anti-crisis measures should take into account the human factor. Therefore, to ensure effective anti-crisis activities, it is necessary to focus on the principles of personnel management. These principles at the enterprise should be implemented during the implementation of certain anti-crisis management measures. Sticking to the crisis management principles of personnel by enterprises, taking into account its behavioral features, can significantly reduce the timing of the stages of crisis management during the crisis and exit from it.*

**Key words:** crisis, personnel management, principles, anti-crisis activity, crisis management, systematic.

УДК 331.104

**Громко Л.С.**

к.е.н., старший викладач кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**Постановка проблеми.** Сучасний рівень розвитку економіки України визначається наявністю значної кількості підприємств, що знаходяться у кризовому стані, тому виникає необхідність у використанні засобів антикризового менеджменту для прогнозування та попередження негативних явищ для уникнення можливої кризи.

Заходи з антикризової діяльності повинні, насамперед, враховувати людський чинник, бо саме завдяки цілеспрямованій діяльності персоналу можна досягти успіху як у запланованих заходах щодо уникнення або подолання кризи, так і в діяльності підприємства у цілому. Разом із тим через дії або бездіяльність працівників підприємство може зазнати глибокої кризи й навіть збанкрутувати, тому для забезпечення ефективної антикризової діяльності сучасним підприємствам доцільно приділяти пильну увагу принципам управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання дослідження особливостей управління персоналом у процесі антикризової діяльності підприємства розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів: М. Армстронга [1], В.М. Василенка, В.О. Гриньової, І.Ю. Єпіфанової [2], Г.І. Каліноса [3], О.В. Коваленко [4], Т.С. Клеба-

нова [5], А.М. Мітіна [6], А.І. Пушкаря [7], Н.С. Самоукіної, А.І. Склабінської [8], О.В. Тимошенко [9], О.О. Шапурова [10], А. М. Чернявського та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення принципів управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Всі закони управління, а також сам процес управління базуються на певних принципах. У межах нашого дослідження вбачається доцільним проведення аналізу принципів антикризового менеджменту, загальних та специфічних принципів управління персоналом у кризових умовах, і виокремлення на їх основі спеціальних принципів управління персоналом у рамках антикризової діяльності підприємства.

Принцип (від лат. principium – початок, основа) – першооснова, те, що лежить в основі певної теорії. Принцип управління визначається як загальна рекомендація для дій і прийняття рішень. Виходячи із цього, можна зазначити, що принципи не є обов'язковими для процесу управління, але дотримання їх може значно підвищити його ефективність.

Оскільки антикризовий менеджмент є одним із напрямів менеджменту взагалі, то їх основні

принципи ідентичні. Але управління антикризовою діяльністю має свої суттєві відмінності від процесу управління у цілому, тому виникає необхідність формулювання принципів антикризового менеджменту, до яких деякі вітчизняні автори [7, с. 14] відносять такі:

- принцип планування та розроблення спеціальних програм стратегічного характеру щодо санації підприємства, метою яких є стабілізація діяльності та приріст темпів розвитку підприємства шляхом використання ефективних управлінських інструментів, упровадження постійних та послідовних інновацій, оперативного реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища за умови найменших фінансових та матеріальних утрат для підприємства;

- принцип постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, активізація постійного очікування сигналів щодо можливої кризи та негайна реакція на ці сигнали з метою раннього визначення загрози та її запобігання;

- принцип безперервності – будь-яке зволікання впровадження відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до суттєвого погіршення кризової ситуації та її наслідків;

- принцип цілеспрямованості процесу управління – реалізація будь-якого антикризового заходу повинна бути цілеспрямованою та забезпечувати можливість досягнення заданого рівня ефективності;

- принцип оперативності та достовірності вхідної інформації – формування управлінських рішень повинно здійснюватися на основі оперативної та достовірної вихідної інформації;

- принцип достовірності прогнозів – система менеджменту повинна забезпечувати прогнозування розвитку подій із заданим рівнем достовірності;

- принцип відсутності універсальних антикризових рішень – в управлінській науці не існує універсальних антикризових стратегій, програм, заходів та рецептів подолання кризи;

- принцип компетентності – реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні спеціалісти з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами антикризових умов;

- принцип кінцевої орієнтації на діяльність в умовах післякризового розвитку [1, с. 167].

Наведені вище принципи антикризового менеджменту досить повно визначають правила поведінки в умовах антикризової діяльності підприємства. Стосовно принципу реалізації антикризового управління виникають деякі питання, насамперед хто ж саме буде займатися реалізацією запланованих заходів. Звісно, компетентна управлінська команда різних рівнів ієрархії – це дуже важливий складник ефективного антикри-

зового менеджменту, але без гарних виконавців діяльність управлінського персоналу може звестися нанівець. Тому в рамках принципів антикризового менеджменту необхідно враховувати й принципи управління персоналом. Цю думку підтримує й І. Хаїт [11], виділяючи такі принципи антикризового менеджменту: діяти, а не чекати; вирішити, заради чого; не обманювати себе (реально дивитися на ситуацію, що склалася); реально прогнозувати розвиток ситуації; не намагатися вирішити всі проблеми відразу (вирішувати головне завдання); визначитися з пріоритетами; шукати людей, які здатні вирішувати завдання.

Стосовно принципів управління персоналом у кризових умовах, то цьому питанню науковці приділяють не останню роль у дослідженнях, тому що вони є інструментом, що дає змогу керівникам підприємства впливати на персонал та отримувати від нього відповідну реакцію [3, с. 212], вони є ідеями та правилами, що лежать в основі поведінки персоналу й керівництва на підприємстві, найважливіші вимоги, виконання яких забезпечить ефективність управління підприємства взагалі та в умовах кризи зокрема.

Так, деякі автори [6, с. 92–94] виділяють такі принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: принцип інтеграції персоналу; принцип оптимізації кадрового потенціалу організації; принцип підтримки прагнення до незалежності; принцип надання персоналу більшого динамізму; принцип формування унікального кадрового потенціалу кризової організації; принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу організації; принцип системності в роботі щодо розвитку персоналу; принцип компліментарності управлінських ролей у кризовій ситуації в організації.

Варто відзначити, що ці принципи управління персоналом у кризових умовах стосуються переважно професійних та ділових якостей персоналу й практично не зачіпають соціально-психологічних аспектів антикризової діяльності підприємства. Не можна не погодитися з думкою О.В. Тимошенко, яка полягає у тому, що система управління персоналом є ефективною, якщо в будь-яких виробничих ситуаціях вона дає змогу керівникам максимально ефективно управляти кожним працівником [9, с. 190], а це неможливо без дотримання основного принципу управління персоналом, який полягає в опорі на розвиток творчих здібностей працівників та самоорганізацію особистості [4]. Виходячи із цього, стає очевидним, що в умовах антикризового менеджменту в системі управління персоналом необхідно приділяти увагу індивідуальному підходу до кожного працівника з урахуванням його поведінкових особливостей, тобто можна сказати, що антикризовий менеджмент має свої поведінкові елементи, тому виникає необхідність

виокремлення антикризових принципів управління персоналом з урахуванням його поведінкових особливостей. Ці антикризові принципи управління персоналом повинні базуватися на загальних принципах управління персоналом та спеціальних принципах управління кадрами в кризових умовах, що були сформульовані вченими-економістами й наведені вище. У процесі формулювання зазначених принципів доцільним є виокремлення основних принципів управління персоналом у кризових умовах, які є обов'язковими для виконання в будь-якому разі, базуються на загальних принципах антикризового менеджменту й на загальних принципах управління персоналом (рис. 1).

До основних принципів управління персоналом у кризових умовах у межах дослідження вбачається доцільним віднести такі:

– принцип системності в роботі щодо розвитку персоналу – керівництво підприємства постійно повинно проводити різноманітні заходи щодо підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів тощо;

– принцип колегіальності в управлінні – рішення повинні прийматися не тільки менеджерами різних рівнів управління, а й їх безпосередніми виконавцями. Цей принцип також передбачає забезпечення консенсуального, а не примусового характеру прийняття рішень.

Під час формулювання принципів, які враховують поведінкові елементи антикризового менеджменту підприємства, доцільним є акцентування уваги на поліпшенні окремих елементів:

1. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату підприємства:

– принцип соціально-психологічної єдності колективу (інтеграції та згуртованості) – підтримка високого рівня соціально-психологічної згуртованості, яка досягається через узгодженість функціонально-рольових очікувань колективу підприємства; системи соціальних зв'язків та контактів, що склалися в колективі; сприяння формуванню колективної думки та настроїв щодо явищ оточуючої дійсності та тих, що відбуваються на підприєм-

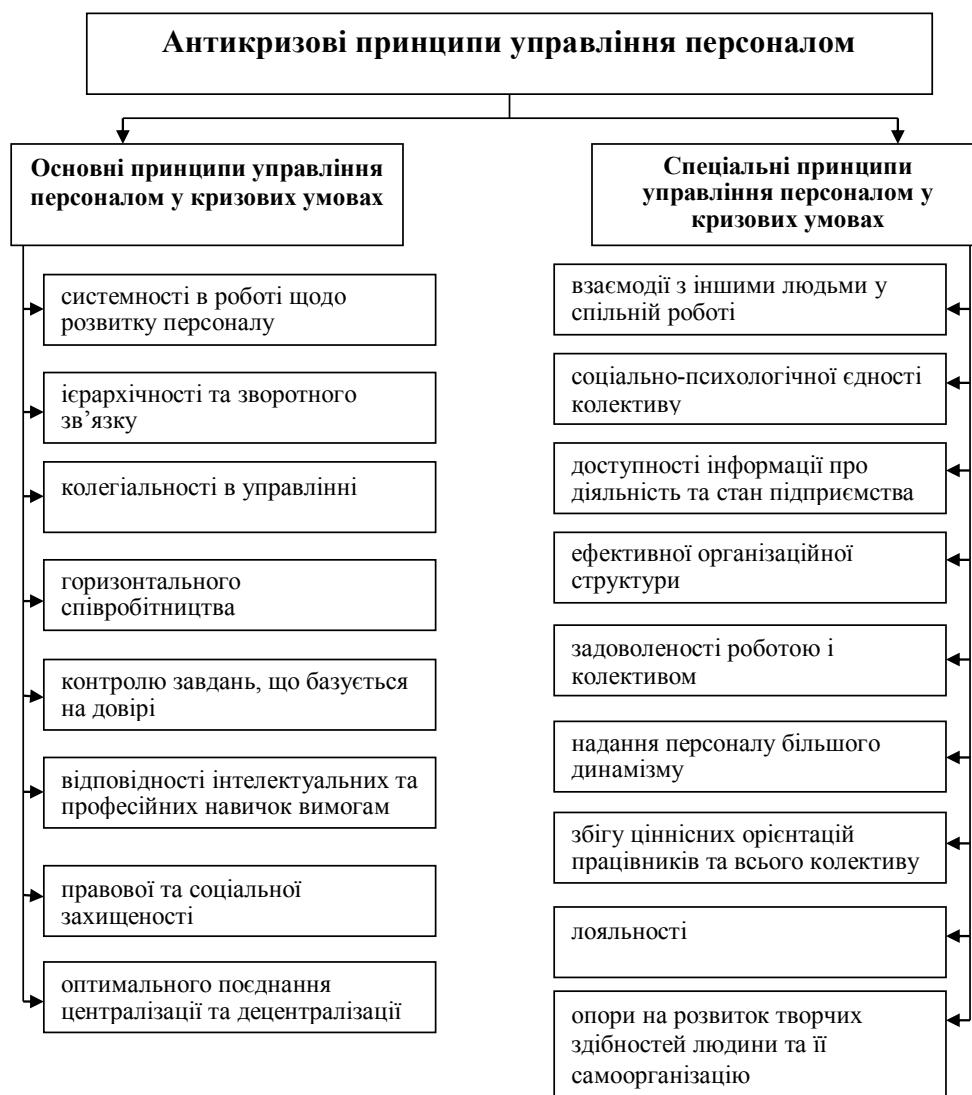


Рис. 1. Антикризові принципи управління персоналом

стві, а також створення внутрішньоорганізаційних звичаїв, традицій, норм та стереотипів поведінки в тій чи іншій ситуації;

– принцип задоволеності роботою і колективом, що базується на зацікавленості роботою, яка досягається заходами адміністративного характеру (зарплатня, пільги, премії тощо). Однак необхідно також урахувати, що задоволеність може виникнути тільки за умови досягнення результатів праці, до яких відносяться: моральне винагородження, комфортність праці (як умови праці, та і оточуюче середовище), можливість самовираження та ін.;

– принцип збігу ціннісних орієнтацій окремих працівників із ціннісними орієнтаціями всього колективу. Людина – істота соціальна й у своїй поведінці орієнтується на норми, цінності та думки спільноти, в якій він існує. Тому дуже необхідною є спільність цих установок у побутовому та професійному житті працівника. Виконання цього принципу може сприяти поліпшенню соціально-психологічного клімату організації.

2. Підвищення рівня комунікаційних зв'язків в організації:

– принцип взаємодії з іншими людьми у спільній роботі, що базується на розвитку комунікативних здібностей працівників, умінні прислуховуватися до чужих думок, стримуванні своїх емоцій й вирішуванні всіх суперечностей, що виникають, «мирним» шляхом;

– принцип доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників означає, що більшість інформації щодо діяльності підприємства, особливо його стану по відношенню до кризи, повинна бути відкритою для всіх працівників. Завдяки цьому в разі виникнення кризової ситуації персонал буде швидше реагувати та менше опиратися змінам, оскільки вже готовий до цього.

3. Забезпечення потрібного характеру реагування персоналу на зміни, що відбуваються:

– принцип ефективної організаційної структури полягає у створенні такої організаційної структури організації, яка була б достатньо гнучкою та адаптивною для забезпечення найбільш швидкої реакції на зміни оточуючого середовища, але водночас передбачала чітке розподілення прав та обов'язків керівників всіх рівнях та їх підлеглих.

4. Запобігання та пом'якшення конфліктних ситуацій на підприємстві:

– принцип лояльності стосується того, що всі люди однакові, коли йдеться про винагороди та покарання за ті чи інші дії або бездіяльність. Однак слід також урахувати, що кожен має право на помилку й тим паче на її виправлення, тому керівникам необхідно спочатку уважно розібратися та проаналізувати ситуацію, а потім вже запроваджувати заходи адміністративного впливу.

5. Соціальна активність працівників:

– принцип надання персоналу більшого динамізму, який означає, що персоналу необхідно надавати право бути основною рушійною силою всіх процесів (під нежорстким контролем із боку керівництва), оскільки тільки тоді, коли люди будуть відчувати свою значущість для підприємства, вони працюватимуть із більшою віддачею, що призведе до найкращих результатів діяльності організації;

– принцип опори на розвиток творчих здібностей працівника та його самоорганізацію полягає у підтримці та сприянні розвитку творчих проявів робітників щодо поліпшення діяльності підприємства, а також у наданні людині можливості проявляти свої особистісні якості, що сприятиме виникненню нестандартних, але ефективних рішень складних ситуацій, які можуть виникати в рамках антикризової діяльності підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, виокремлення та дотримання в рамках антикризової діяльності підприємства антикризових принципів управління персоналом, які враховують поведінкові особливості працівників підприємства, може забезпечити підвищення ефективності заходів антикризового менеджменту. Зазначені принципи на підприємстві повинні реалізовуватися під час запровадження певних заходів антикризового менеджменту.

Дотримання підприємствами антикризових принципів управління персоналом з урахуванням його поведінкових особливостей може значно скоротити терміни протікання етапів антикризового менеджменту в момент кризи та під час виходу з неї й поліпшити діяльність підприємства в указаний період.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами ; пер. с англ. Н.В. Гринберг. Москва : ИНФРА-М, 2002. 327 с.
2. Єліфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269. URL : <https://economyandsociety.in.ua/>.
3. Калінос Г.І. Необхідність і економічна сутність антикризового управління підприємством. *Наука й економіка*. 2009. № 2. С. 212–215.
4. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 8. С. 107–114.
5. Клебанова Т.С., Бондар О.М., Мозенков О.В. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Харків : ІНЖЕК, 2003. 272 с.
6. Антикризисное управление персоналом организации : учебное пособие / А.Н. Митин и др. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 272 с.

7. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. Научное издание / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А.Л. Колос. Харьков : Модель Вселенной, 2001. 452 с.

8. Склабінська А.І., Андрухова О.О. Формування та реалізація політики антикризового управління підприємством при загрозі банкрутства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2005. № 6. Т. 2. С. 194–197.

9. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризисное управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.

10. Шапурова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 147–154.

11. Хаит И. Принципы антикризисного управления. URL : <http://www.management.com.ua/finance/fin248.html>.