

УДК 005.95:005.334

Маркова Н. С.,

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет, м. Харків

Ярмак О. В.,

к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, Харківський інститут фінансів УДУФМТ, м. Харків

Реалізація антикризової HR-політики в межах існуючої системи HR-менеджменту підприємства

I. Вступ. Положення антикризового менеджменту актуалізуються при появі негативних тенденцій в діяльності підприємства, основними індикаторами чого виступають: обсяг випущеної та реалізованої продукції, ряд показників фінансової стійкості та ділової активності. Так, темп зростання реалізованої продукції промисловими підприємствами України в 2012 р. порівняно з 2011 р. склав 98,2%, тоді як зазначений показник в 2011 р. дорівнює 107,6% по відношенню до 2010 р. [7]. У відповідь на зниження економічної активності роботодавці визначають необхідність скорочення персоналу. Так, середньооблікова кількість штатних працівників в 2011 р. відповідала 98,12% значення 2010 р. [7], що свідчить про прямопропорційну залежність темпів зростання обсягів продукції (робіт, послуг) й кадрового складу персоналу. Зазначені факти ілюструють кризові явища в галузі мікроекономічної політики більшості вітчизняних суб'єктів господарювання, що поряд з прорахунками в діяльності урядових органів влади є наслідком світової економічної кризи 2008 р. Якщо розглядати підсистеми управління підприємством, то в найбільшому ступені кризові явища зачепили трудову сферу, адже необхідність скорочення персоналу завжди викликає опір, конфлікти, непорозуміння серед працюючих. Тому

вкрай актуальним постає питання визначення специфіки антикризової HR-політики в тісному взаємозв'язку з системою HR-менеджменту.

II. Постановка задачі. Аналіз літературних джерел [1, 2, 4, 5] переконливо свідчить про значний теоретично-методологічний заділ з проблематики антикризового управління, вибору інструментів подолання кризи в фінансовій, виробничій, логістичній, інноваційній, збутовій сферах, підходів до діагностики стану банкрутства, етапів розробки й практичного впровадження антикризової стратегії тощо. Проте існують прогалини в теоретико-методичному аспекті питань, пов'язаних з розробкою положень антикризової HR-політики, інструментарію, аналізу зарубіжного досвіду тощо. Тому уявляється безумовно корисним для сучасної теорії та господарської практики вітчизняних підприємств поглибити існуючі наукові уявлення про антикризовий HR-менеджмент.

III. Результати. В найбільш прийнятному варіанті антикризова HR-політика на підприємстві повинна бути превентивною, в кращому випадку проактивною, та загальноекономічною, що дозволить позбутися негативних проявів на початкових стадіях виникнення кризи. Тому антикризова HR-політика може бути направлена як на запобігання негараздам в різних сферах роботи підприємства, так і діяльність в умовах кризи, коли необхідно вивести його з цього стану, забезпечити стаке докризове функціонування або здійснити ребрендинг як засіб перепрофілювання бізнес-діяльності на стадії оновлення в межах життєвого циклу підприємства. В цьому контексті Терлецька Ю. О. та Іванюк В. В. визначають, що управління в умовах кризи потребує особливих підходів, соціальних знань, досвіду, мистецтва. Антикризовий менеджмент – це керований процес недопущення або подолання кризи, що відповідає цілям підприємства та об'єктивним тенденціями його розвитку [6].

У своїх міркуваннях ми поділяємо позицію [3], згідно з якою метою антикризового управління повинна бути розробка, і реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найнебезпечніших шляхів, що приводять

підприємство до кризового стану. Проактивне управління передбачає ранню діагностику слабких сигналів наближення кризи і вживання своєчасних заходів з його запобігання.

Окреслені підходи авторів, мають свій сенс, тому системні уявлення в сфері антикризового менеджменту доцільно дослідити в площині HR-менеджменту, проактивна направленість якого пов'язана із застосуванням сучасних практик роботи з персоналом, тенденцій, що відображають ефективність діяльності, враховуючи специфіку роботи підприємства та вплив чинників зовнішнього середовища. Слідуючи теоретично-методичним аспектам та практичним питанням проактивного HR-менеджменту, до перспективних практик в роботі з кадрами в рамках антикризового управління слід віднести:

- формування міцного HR-бренду як прояв специфіки кадрової та PR політик, що побудований на широкому використанні соціальних мереж для створення пулу внутрішніх (персонал) та зовнішніх клієнтів;

- використання соціальних мереж в підборі персоналу, особливо високої кваліфікації, та за рідкими професіями;

- формування компетенцій HR-менеджера як стратегічного бізнес-партнера, метою діяльності якого виступає практична реалізація стратегічних цілей підприємства, тобто він виступає в якості буферу між топ-менеджерами та виконавцями;

- застосування практики аутплейсменту персоналу як способу «м'якого» вивільнення та збереження позитивного іміджу роботодавця;

- введення посади антикризового менеджера, до функцій якого входить здійснення моніторингу всіх сфер діяльності підприємства і, при перших сигналах, доводити їх сутність до відома топ-менеджерів, а також пропонувати заходи з уникнення негативних ситуацій;

- розробка принципів та підходів до складання HR-бюджету в умовах жорсткої економії та його практичне впровадження з максимально можливим дотриманням виконання строків й використання коштів;

формування такої інформаційної політики, за якої підтримується позитивний морально-психологічний клімат в колективі при вивільненні більшої частини персоналу, а діяльність тих, хто залишається не направлена на пошук нової роботи, адже їх зусилля необхідно направити на виведення підприємства з кризи;

підвищення якості управлінських рішень завдяки командній роботі, роботі в проектах. Метод підтримки інновацій та ініціатив дозволяє винайти нестандартні шляхи виходу підприємства з кризи;

чітка структуризація преміальної системи, невиконання премії у разі невиконання планів.

Зміст та структура антикризової HR-політики в цих умовах має різнонаправлений характер, адже елементи системи HR-менеджменту мають бути реалізовані в залежності від соціально-економічного становища підприємства, дії зовнішніх чинників тощо, що проілюстровано в табл.

IV. Висновки. Запропонована характеристика HR-менеджменту із визначенням специфіки за кожним елементом відповідної системи в межах антикризового управління надає підґрунтя для розробки HR-політики – направленої на недопущення кризових явищ та політики, що реалізується в умовах кризи. Відповідальність за якість її практичного запровадження лежить на топ-менеджерах підприємства із розподіленням основного функціоналу серед заступників директора із зазначенням контрольних меж відповідальності.

Таблиця

***Особливості антикризової HR-політики
в межах реалізації елементів системи HR-менеджменту***

Елементи системи HR-менеджменту	Превентивна антикризова HR-політика	Антикризова HR-політика, що реалізується в умовах кризи
1	2	3
Рекрутинг персоналу	Пошук та підбір персоналу здійснюється в залежності від потреб підприємства; відбір проходить виключно по	Підбір нових працівників не здійснюється; реалізується програма з утримання «ключових»

	<p>професійним та особистісним компетенціям особи, що відповідають вимогам вакантного робочого місця/посади; «зайві» посадові одиниці скорочуються, що не здійснює негативного впливу на кадровий склад підприємства</p>	<p>співробітників, а представників вторинного ринку праці (згідно з теорією двоїстості ринку праці) вивільняють; за можливістю впроваджується програма аутплейсменту персоналу</p>
Адаптація персоналу	<p>Здійснюється згідно з розробленою програмою адаптації, призначенням куратора (наставника), та проведенням оцінювання за результатами випробувального терміну; направлена на якнайшвидше пристосування співробітників до особливостей робочого місця з метою скорочення втрат від низької продуктивності праці</p>	<p>Здійснюється адаптація для тих працівників, що залишилися працювати після звільнення, до специфіки діяльності в умовах різкого спаду ділової активності; проводиться навчання тих, хто залишився на підприємстві, специфіці роботи в нових умовах; мінімізація бюджету адаптації</p>
Професійне навчання персоналу	<p>Направлено на підтримку професійно-кваліфікаційного рівня персоналу; впроваджуються низьковитратні технології навчання (дистанційне, вебінари); акцентуалізація здійснюється на неформальному самостійному навчанні</p>	<p>Витрати мінімізуються за рахунок підтримки самостійного навчання; трансфер внутрішньо-корпоративних знань</p>
Оцінювання персоналу	<p>В основному формальне оцінювання, іноді – із залученням зовнішніх експертів; результати використовуються для подальшої роботи з кадрами</p>	<p>Суто формальне, що слугує основою для вивільнення працівників; мінімізація бюджету оцінювання; особливий акцент здійснюється на дотриманні правових засад з метою зведення до мінімуму ризику судових позовів з боку вивільнених працівників</p>
Мотивація персоналу	<p>Диференціація рівня винагороди в залежності від професійно-кваліфікаційного рівня, стажу роботи, важливості посади при виконанні стратегічних завдань підприємства; синтез матеріального та морального заохочення; орієнтація на досягнення поставлених цілей (управління за цілями)</p>	<p>Орієнтація на утримання «ключових» співробітників в основному нематеріальними засобами; економія фонду оплати праці; підтримка лояльності й приналежності до корпоративного управління</p>
Рух персоналу	<p>В залежності від досягнутих результатів; забезпечується як внутрішньо-</p>	<p>Практично відсутній, адже кожний співробітник «закріплений» за робочим місцем;</p>

	так і зовнішньоорганізаційний рух; створення конкурентного середовища для вертикального кар'єрного зростання	шляхом комплексної оцінки праці, на основі рішень керівництва
Вивільнення персоналу	Здійснюється за результатами оцінювання персоналу; проводиться моніторинг вивільнень за власним бажанням, що є основою для запровадження відповідних заходів організаційного, економічного та психологічного характеру для їх скорочення або запобігання	Масові вивільнення за результатами оцінювання персоналу; можливі трудові суперечки та конфлікти; необхідність проведення аутплейсменту персоналу задля збереження позитивного іміджу підприємства на ринку

При цьому слід враховувати той факт, що використання послуг антикризового менеджера потребує додаткових прямих (оплата послуг у вигляді заробітної плати або комісійного винагородження при укладенні строкового договору, організація робочого місця, трансакційні витрати при роботі з державними контролюючими органами) та непрямих (втрати через зниження продуктивності праці при зволіканні співробітників для проведення серед них анкетування, опитування на предмет недоліків роботи та пріоритетних сфер його діяльності, запровадження ділових ігор, тренінгів, семінарів з метою пояснення та навчання роботі у нових умовах господарювання) витрат. Його функціонал при розробці HR-політики полягає в наступному: діагностика поточної ситуації з акцентуванням уваги на трудовій сфері, виявлення кризових ситуацій та причин їх розвитку, розробка інструментарію подолання кризових ситуацій, інформування членів колективу про проведення необхідних змін, практична реалізація заходів зі зменшення опору змінам, моніторинг поточної ситуації в процесі реалізації антикризових заходів в HR-менеджменті.

Окреслена наукова позиція в сфері антикризового HR-менеджменту надає підґрунтя для впровадження заявленого інструментарію в практичну діяльність, що для більшості вітчизняних підприємств є щоденною практикою в умовах виходу з кризи.

Представлена характеристика превентивної та антикризової HR-політики в розрізі елементів системи HR-менеджменту надасть підґрунтя для практичного впровадження в роботу з персоналом.

V. Література.

1. Антикризисное управление : учеб. для вузов / Под ред. Э. М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2003. – 432 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / В. О. Василенко – К. : ЦУЛ, 2003. – 503 с.
3. Коваленко О. В. Удосконалення внутрішньогосподарського антикризового механізму / О. В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 190–195.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : Підручник / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
5. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : Модель Вселенной, 2001. – 451 с.
6. Терлецька Ю. О. Антикризовий менеджмент: вимоги до системи, механізму і процесу управління / Ю. О. Терлецька, В. В. Іванюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2010. – Вип. II (38). Економічні науки – С. 181–188.
7. Сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.