

## ЗМІСТ ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Використання механізмів антикризового управління як альтернативи банкрутству дозволяє забезпечити перехід підприємств від захисної до наступальної стратегії діяльності. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні та ін [3].

Враховуючи сказане, можна представити перелік етапів, які характеризують основні фази антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві [1; 3]:

Етап 1. Діагностика стану трудових ресурсів і кадрової безпеки на підприємстві.

Етап 2. Визначення мети та завдань антикризового управління персоналом для забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.

Етап 3. Оцінка кадрового потенціалу та часових обмежень процесу антикризового управління персоналом.

Етап 4. Формування оптимального пакету антикризових заходів зі зміцнення кадрової безпеки.

Етап 5. Впровадження заходів та контроль за їх реалізацією.

Етап 6. Розробка та впровадження профілактичних заходів з підтримки кадрової безпеки на підприємстві.

Зміст кожного етапу процесу антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки полягає у нижчезазначеному.

Діагностика стану трудових ресурсів і кадрової безпеки на підприємстві може здійснюватися безпосередньо співробітниками підприємства або зовнішніми незалежними експертами. На цьому етапі роботи шляхом використання спеціальних прийомів і методів діагностичного дослідження необхідно [2]:

1) здійснити комплексний аналіз забезпеченості підприємства персоналом у цілому та його структурних підрозділів за категоріями та професіями;

2) оцінити стан і рух кадрів, детально проаналізувати плинність кадрів;

3) проаналізувати використання робочого часу, виявити причини втрат часу та непродуктивні його витрати;

4) здійснити факторний аналіз продуктивності праці, за результатами аналізу визначити резерви її збільшення;

5) проаналізувати ефективність використання персоналу;

6) оцінити рівень кадрової безпеки та соціальної захищеності трудового колективу, проаналізувати аналіз ефективності використання фонду оплати праці.

Проведення описаного комплексу досліджень дає можливість сформувати необхідне аналітичне підґрунтя для визначення мети антикризового управління персоналом для забезпечення кадрової безпеки на підприємстві, що передбачають вирішення наступного кола завдань [1]:

- зниження соціально-психологічної напруги в колективі;

- антистресова підготовка персоналу до проходження кризового стану; - оцінка кадрового потенціалу підприємства;

- збереження ядра кадрового потенціалу підприємства (тобто найбільш кваліфікованих працівників, здатних забезпечити виживання підприємства в умовах кризи та відновити його життєздатність);

- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємств, що звільняються;

- формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства;

- мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми підприємства, переборення опору нововведення та змінами, передбаченими програмою [2].

Кадровий потенціал підприємства в процесі антикризового управління – здатність працівників до інноваційної діяльності, відповідні освітні та кваліфікаційні рівні, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використані за допомогою мотиваційних важелів для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема виходу його з кризового стану та забезпечення кадрової безпеки.

Важливим показником кадрового потенціалу, кадрової політики є стабільність трудового колективу, що характеризується показниками руху кадрів на підприємстві [3].

Кадрова безпека є важливою складовою механізму антикризового управління підприємством, яку варто досліджувати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні дії чи обставини попереджені або зведені до такого рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування підприємства, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненню стратегічних цілей [3].

Також, доцільно визначити залученість персонал підприємства у систему антикризового управління. Необхідно виходити з того, що залученість персоналу це комплексний показник, що характеризує стан корпоративної культури підприємства та потенціал його розвитку за рахунок того, наскільки небаїдує співробітники ставляться до діяльності і справ підприємства. Особливу роль при цьому відіграє кадрова політика, що визначає систему управління персоналом.

Треба враховувати, що весь персонал можна розділити на три групи:

1. Залучені (лояльні, прихильні роботі, виконують свою роботу добре).

2. Незалучені (готові змінити роботу, якщо їм запропонують найкращий варіант, виконують свою роботу задовільно). Як правило, на підприємстві їх більше 50%.

3. Активно незалучені (психологічно деструктивні, збираються в групи, домагаються того, щоб інші поділяли їх невдоволення, виконують свою роботу погано) [2].

Сформований оптимальний пакет антикризових заходів зміцнення кадрової безпеки має бути вжитий для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління. Його зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. Залежно від фази кризи, жорсткості часових та ресурсних обмежень в пакеті антикризових заходів має бути знайдене оптимальне поєднання оперативних, тактичних і стратегічних рішень. Рациональне співвідношення між оперативними, тактичними і стратегічними заходами виведення підприємства з кризи та зміцнення кадрової безпеки пропонується визначати залежно від характеру прояву часових і ресурсних обмежень антикризового процесу [1].

Важливим напрямком антикризового управління персоналом у забезпеченні кадрової безпеки на підприємстві вважається проведення кадрового маркетингу, спрямованого на вивільнення найманих працівників та пошук персоналу необхідної кількості та якості. Для цього доцільним є залучення спеціальних рекрутингових агентств по звільненню та підбору необхідних фахівців для підприємств-замовників, послугами яких користуються підприємства усіх розвинених країн [1].

Під час здійснення антикризового управління персоналом слід своєчасно інформувати трудовий колектив і безпосередньо кожного працівника стосовно їх прав як на виплату нарахованої заробітної плати, компенсації за відпустку, так і про розміри та порядок виплати вихідної допомоги та забезпечувати своєчасну виплату усіх законодавчо визначених виплат, використовуючи на це як власні, так і кредитні ресурси.

В основі системи антикризового управління персоналом підприємства може бути покладено методику SWOT-аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища формування кадрового потенціалу підприємства. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого кадрового потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища у сфері антикризового управління персоналом підприємства [2].

За результатами проведеного дослідження з використанням методики SWOT-аналізу формується ефективна стратегія антикризового управління персоналом, що забезпечується: скороченням рівнів управління, а не робочих місць; оптимізацією кадрової структури відповідно до ситуації; виявленням та навчанням працівників з лідерським потенціалом; гнучкістю прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління; продовженням набору персоналу, підтримки його професійного зростання.

Можна зробити висновок, що використання механізмів антикризового управління як альтернативи банкрутству дозволить забезпечити перехід підприємств від захисної до наступальної стратегії діяльності. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні та ін.

#### Література:

1. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 582 с.
2. Казановський А. В. Актуальні проблеми розробки адаптаційної моделі стратегічного управління персоналом. Бюл. ІПК ДСЗУ. 2018. № 1. С.16–37.
3. Литовченко О.Ю. Концептуальні основи механізму антикризового управління персоналом підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 39. С. 302-307.