

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

В статье рассматривается проблема применения антикризисного управления на предприятии, теоретическое обоснование и разработка практических методических рекомендаций по управлению предприятием в условиях кризиса, причины возникновения кризисной ситуации, основные проблемы управления персоналом кризисного предприятия, принципы, задачи и методы управления человеческим потенциалом кризисного предприятия.

У статті розглядається проблема застосування антикризового управління на підприємстві, теоретичне обґрунтування та розробка практичних методичних рекомендацій з управління підприємством в умовах кризи, причини виникнення кризової ситуації, основні проблеми управління персоналом кризового підприємства, принципи, завдання і методи управління людським потенціалом кризового підприємства.

The paper considers the problem of crisis management in the enterprise, the theoretical basis and development of practical guidelines for business management in times of crisis, the causes of the crisis, the main problems of personnel management of the crisis the company, the principles, objectives and methods of human potential crisis management company.

Введение. Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления заключается в реформировании экономики и постепенном вхождении в зону кризисного развития. Не многие ожидали, что результатом реформ станет кризис, но многие сегодня понимают, что из кризиса экономику способен вывести только новый тип управления. Такое управление и получило название «антикризисного».

Практика показывает, что важным фактором, который может способствовать осуществлению эффективного антикризисного управления, является хорошо подобранный, управляемый, быстро и гибко реагирующий на любые изменения во внешней среде персонал фирмы.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема применения антикризисного управления рассматривается в публикациях ряда отечественных и зарубежных авторов. В этих публикациях наибольший интерес представляют работы, посвященные опыту введения антикризисного управления с целью повышения эффективности функционирования рыночной экономики в условиях переходного периода. До сих пор в отечественной экономической литературе нет единого подхода к определению сущности, цели и задач антикризисного управления — этого важнейшего рычага предпринимательской активности. Часть специалистов сводит антикризисное управление в основном к чисто финансовому процессу, связанному с ликвидацией задолженностей предприятия. Другие фактически сводят антикризисное управление к деятельности менеджеров предприятия в условиях банкротства. Многие специалисты по антикризисному управлению ориентируют этот вид деятельности предприятий на быстрые финансовые мероприятия, обеспечивающие краткосрочную экономическую эффективность предприятия.

Как считает Н. Алексеев, в качестве кризисной следует признать любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к внешним изменениям и потеря рентабельности остается неизбежной [5, с. 41].

Э. А. Уткин под антикризисным управлением понимает такое управление, которое нацелено на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности

предприятия, на обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования с ориентацией расширенного воспроизводства на самой современной основе на собственные накопления [4, с. 29].

Цель статьи: теоретическое обоснование и разработка практических методических рекомендаций по управлению предприятием в условиях кризиса. Изучить причины возникновения кризисной ситуации, основные проблемы управления персоналом кризисного предприятия, принципы, задачи и методы управления человеческим потенциалом кризисного предприятия.

Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета — не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. Существует несколько вариантов:

- продажа предприятия — полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;
- введение внешнего управления — приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);
- поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств — перестройка производства без смены руководителя.

И во втором и в третьем случаях остается задача нормализации деятельности, а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждая организация испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. И это нормально.

Стадия спада требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации.

Основные проблемы управления персоналом кризисного предприятия.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем: рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации, неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Таким образом, можно предположить, что с точки зрения ситуация кризиса человеческой составляющей детерминируется извне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри — организационной культуры.

Так, переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией. Назовем ее кризисом роста.

Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков («новаторов», «творцов»), готовых, основываясь на

потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) товар, а, с другой, — превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти «семейных» отношений, свойственных органической организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену «творцам» (или в дополнение к ним) должны прийти «продавцы», коммерсанты, т. е. специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке. Причем изменение профессионально-ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития «продавцов» — это постоянная конкуренция друг с другом, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации. Назовем ее кризисом зрелости. Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать (опять же в технологических схемах) наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что «продавцов» — фаворитов стадии интенсивного роста — должны сменить (или дополнить) «технологи». А средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминируемые профессиональной деятельностью. Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии.

Следующий кризис ожидает организацию при переходе со стадии стабилизации на стадию спада. Именно этот кризис можно считать собственно кризисом. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки же зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений — ориентированном на лидера. Для преодоления собственно кризиса, по-видимому, особое значение будет иметь то, что принято называть харизмой лидера. При этом в зависимости от специфики организации это может быть харизма вождя, суперпрофессионала или коммуникатора.

Еще одной важной особенностью ситуации кризиса, детерминирующей способность или неспособность организации выжить, является желание и ориентированность работников на изменения (табл. 1).

Таблица 1

Типология ситуаций собственно кризиса в организации

Эмоциональная	Инструментальная оснащенность	
Составляющая	Кадровый состав организации	
Кадровый состав	обладает необходимыми профессиональными навыками	не обладает необходимыми профессиональными навыками
не ориентирован на изменения	Ситуация 1	Ситуация 2
ориентирован на изменения	Ситуация 4	Ситуация 3

Ситуация 1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально.

Ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узко специализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях, обычно складываются высоко сплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники организации, как правило, закрывают глаза на изменения внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.

Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью

конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости «принуждение — конфликт — подкрепление». Либо управляющему удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удастся и тогда остается лишь избавляться от «идейно противостоящих» работников.

Ситуация 2. Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально.

Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере, у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, в такой организации преобладает «технократическая ориентация», отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность «на клиента», любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники такой организации пытаются осуществить манипуляцию, т. е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с «агрессивным» окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).

Самый простой выход из кризиса для такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка такое невозможно или трудно выполнимо. Задача руководителя в данной ситуации — противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит «перехватит» инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

Ситуация 3. Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально.

Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высокореклексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.

Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существен вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя — ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте. Для этого необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме «инструктирования» и постоянного (непрерывного) обучения.

Ситуация 4. Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием.

Может возникнуть вопрос, почему организация оказалась в кризисной ситуации? Только потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность. Для такой организации характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем, не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя профессионалом, к тому же наделенным и лидерскими качествами.

Принципы, задачи и методы управления человеческим потенциалом кризисного предприятия.

Для сохранения конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики необходимо, наряду с управлением технологией производства, эффективно управлять имеющимися кадрами, а также в случае необходимости получать соответствующее

число работников с надлежащим уровнем квалификации. Одной из основных предпосылок к конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики являются прогрессивные методы управления человеческим потенциалом. Исходя из этого, следует пересмотреть существующие и разработать новые модели развития и использования человеческих ресурсов, которые были бы адекватны состоянию регрессивного развития современной экономики и гармонично вписывались в систему моделей механизма стратегического управления. Под кризисным предприятием понимается производственная система, находящаяся в предбанкротном состоянии и требующая внедрения комплекса мер и инструментариев, направленных на решение совокупности проблем по выводу данной производственной системы из кризиса. В процессе управления персоналом предприятия решаются задачи анализа, диагностики, прогноза, выработки управляющих воздействий, которые по ряду характеристик следует отнести к классу слабоформализованных задач. Это и обуславливает применение методов экономико-математического моделирования в процессе управления персоналом предприятия.

Менеджер, работающий с производственными подразделениями над установлением целей и ожидаемых результатов, должен предоставлять исходную информацию и поддерживать обратную связь, осуществлять инструктирование и обучение, анализировать результаты и производить стимулирование. Процесс управления трудовой деятельностью является элементом общей стратегии предприятия и необходим для того, чтобы упорядочить процедуру выполнения производственных функций каждым работником, объединить в единое целое вопросы стратегического управления и оперативной работы на уровне конкретного исполнителя. Эти цели вытекают из стратегического плана предприятия. Иными словами система управления персоналом направлена на установление связи между стратегиями, индивидуальными целями и критериями эффективности труда на всех уровнях иерархии производства.

Соответствие стратегии управления персоналом глобальной стратегии развития предприятия — важнейший аспект менеджмента персонала в рамках антикризисного управления предприятием. Наступательная или же оборонительная тактика управления предприятием в рамках антикризисной программы выдвигает определенные требования к характеристикам персонала и предполагает выделение особенностей следующих управленческих воздействий: отбор и расстановка кадров, вознаграждения и поощрения, оценка, развитие и обучение, перемещения и продвижения.

Принципы управления персоналом в рамках антикризисного менеджмента отражаются в следующих положениях:

Приведение в соответствие профессионально-качественного уровня персонала инновационным процессам предприятия.

Управление производительностью труда персонала.

Инновационная деятельность, подразумевающая интенсивную реализацию качественно новых подходов к технологиям, производству, продукции является одним из эффективных путей выхода из кризиса. Совершенствование управления персоналом также следует отнести к инновационным процессам. В свою очередь персонал, в частности управленческое звено, является одним из источников новшеств. Каждое инновационное мероприятие следует рассматривать в аспекте его соответствия качественному уровню подготовленности персонала.

Модель менеджмента персонала предприятия предназначена для выявления соответствия характеристик профессионально-квалификационных групп требованиям групп однородных рабочих мест на внутреннем рынке труда предприятия. Сопоставление требований и характеристик структурных единиц персонала позволяет выявить степень их согласованности.

Управление соответствием характеристик требованиям осуществляется с помощью контура управления производительностью труда, путем воздействия на соответствующие факторы. При этом происходит процесс формирования управленческих решений, направленных на оптимизацию внутреннего рынка предприятия через повышение качественно-профессиональных характеристик персонала. Приведение внутреннего рынка труда предприятия в балансовое состояние влечет за собой качественный прорыв в производственной деятельности предприятия без изменения производственных технологий, а лишь за счет

улучшения использования ресурсов. Данный подход можно рассматривать как одну из действенных оборонительных стратегий антикризисного управления предприятием, суть, которой заключается не в привлечении ликвидных средств для внедрения новых технологий, вследствие глобального кризиса отечественной экономики, а в повышении качества использования существующих технологий и ресурсов.

При невозможности приведения в соответствие характеристик персонала предъявляемым требованиям целесообразно обновление состава персонала. Реализация функции по отбору и найму персонала должна исходить из требований мероприятий стратегического плана предприятия. Процесс набора нового персонала на предприятие влечет за собой решение комплекса следующих задач :

- задачи анализа потребности в кадрах;
- задачи определение требований к персоналу;
- задачи определение основных источников поступления кандидатов;
- задачи разработки и выбора методик набора кадров;
- задачи введения в должность (вработываемости).

В процессе функционирования задачи порождают информационные объекты, которые непосредственно участвуют во взаимодействии задач. Рассмотрим состав и содержание основных внутриинформационных потоков модели изменения состава и качества профессионально-квалификационной группы:

- потребности внутреннего рынка труда предприятия;
- результаты анализа и согласование потребностей внутреннего рынка труда;
- потребности в персонале;
- требования внутреннего рынка труда;
- информация о согласовании характеристик требуемого персонала и источников его поступления;
- характеристики источников поступления персонала;
- характеристики требуемых кадров;
- информация о персонале, принимаемом на соответствующие вакансии;
- результаты вработываемости кадров;
- степень соответствия персонала требованиям внутреннего рынка труда.

В соответствии с приведенной моделью задачи обладают следующими характеристиками:

– Задачи анализа потребности в кадрах включают общий анализ и согласование настоящих и будущих требований внутреннего рынка труда предприятия, определение проблем найма и отбора кадров. Их решение заключается в: выявлении областей нехватки персонала, создании базы для планирования набора кадров; разработке штатных расписаний, трудовых планов; анализе запросов о замещении или дополнительном наборе кадров; анализе внутреннего кадрового потенциала; анализе причин текучести кадров.

– Задачи определения требований к персоналу предназначены для выявления соответствия профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям вакансий, путем анализа фронта работы и подготовки описания этой работы.

– Задачи определения основных источников поступления кандидатов включают детальный анализ методов проведения рекламной кампании вакантных мест, способов использования консультантов по найму и отбору кадров, методов набора кадров из учебных заведений.

– Задачи разработки и выбора методик набора кадров предполагают формирование процедур оценки кандидатов, их тестирования, выявления профессионально-квалификационных характеристик. Целью данного комплекса задач является повышение эффективности и ужесточение избирательности процесса найма новых работников, определение их личностных спецификаций и компетентности.

– Задачи введения в должность (вработываемости) окончательный этап обеспечения того, чтобы новые работники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Практическое применение предложенного инструментария позволит эффективно управлять трудовым потенциалом предприятия в рамках стратегического антикризисного менеджмента.

Выводы. В соответствии с актуальностью обозначенной проблемы для достижения цели данной работы были решены следующие задачи:

- обоснованы теоретические подходы к проблеме управления персоналом в условиях кризиса;
- раскрыты современные формы, методы и принципы управления персоналом в условиях кризиса;

Одной из важнейших проблем является построение и совершенствование системы управления персоналом организации. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения, т.к. каждая организация имеет свои индивидуальные особенности.

Основу для построения эффективной системы управления персоналом должна дать работа кадровой службы, значение которой в последнее время всё возрастает. Кадровое подразделение становится центром кадровой политики. Современное планирование и развитие производства уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволит руководству предприятия сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала и обеспечить хорошую возможность для развития предприятия.

Литература:

1. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / под ред. Г. П. Иванова. — М. : Закон и право, 1995.
2. Пушкарь А. И. Моделирование процессов управления персоналом кризисного предприятия // А. И. Пушкарь, А. Л. Колос. // В кн. : Экономика труда, сборник научных трудов, выпуск 3. — Хмельницкий, Технологический университет Подолья; НПП «Эврика» ООО, 1999, С. 137-140.
3. Беляев С. Г. Теория и практика антикризисного управления / под ред. д. т. н. С. Г. Беляева, д. э. н., проф. В. И. Кошкина. — М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
4. Ноздрева Р. Б. Антикризисное управление : учеб. / Р. Б. Ноздрева. — М. : МГИМО, 2005. — 145 с.
5. Арутюнов Ю. А. Антикризисное управление : учеб. / Ю. А. Арутюнов. — М. : Юнити–Дана, 2009. — 416с.
6. Цибух В. І. Туризм ХХІ ст.: глобальні тенденції і регіональні особливості / В. І. Цибух. — 2002 р.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2003 р.
8. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : підруч. / Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба, П. П. Піддубна. — К. : КНТЕУ, 2002 р.
9. Базаров Г. З. Теорія і практика антикризового управління : підруч. / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белих і ін. — М. : Закон і право, ЮНИТИ, 1996 р.
10. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посіб. / І. М. Школа. — Чернівці, 2003 р.
11. Журнал «Економіка України» 2004р. — №8.

Надійшла до редколегії 24.02.2012 р.