

## **ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ**

Анализ теории и практики принятия решений в системе управления человеческим капиталом промышленных предприятий указывает на наличие ряда неразрешенных проблем в данном вопросе. В первую очередь, это касается особенностей принятия решений в кризисных условиях, так как не рассматривается возможность развития человеческого капитала при этом. В кризисных условиях решения по управлению персоналом принимаются не с учетом выбранной стратегии, а ситуативно, по мере возникновения проблем, как крайняя мера реакции на негативные тенденции. Как правило, принятие решений сводится к сокращению рабочего времени, заработной платы или же численности. При этом не может идти речь об управлении человеческим капиталом, так как принимаемые решения сводятся исключительно к управлению персоналом.

Принятие решений в системе управления человеческим капиталом имеет свои особенности: персонал рассматривается как стратегический ресурс обеспечения устойчивости функционирования и развития предприятия, главный акцент смещается на развитие человеческого капитала, а не просто на управление персоналом, выявляются резервы для сохранения численного состава персонала, его заработной платы и рабочего времени даже в условиях экономических кризисов.

Исследованием вопросов принятия решений по управлению персоналом в условиях экономических кризисов в стране и кризисов во внутренней среде предприятий занимались такие ученые, как: В.В. Пилипчук, В.А. Баринов, И.В. Маслов, Н.Г. Солодова [1-5]. Проблемы неустойчивого функционирования предприятий также исследо-

вались с концептуальных позиций нарушения равновесного баланса организационных систем в трудах А.А. Богданова, А.Б. Вебера, Л. Милбраса, Д. Норта, Н.С. Фролова. Вместе с тем акценты преимущественно смещались на исследование особенностей принятия решений в системе управления персоналом при условиях наличия кризиса внутренней среды или тенденций неустойчивого, нестабильного функционирования предприятий.

Ограничением существующих подходов является их ориентация исключительно на кризисные предприятия. При этом они не могут служить основой для принятия управленческих решений в системе управления человеческим капиталом предприятий, находящихся на различных стадиях жизненного цикла в кризисных условиях. Кроме того, существующие подходы не ориентированы на обеспечение развития человеческого капитала предприятий в кризисных условиях, а исключительно ориентированы на управление персоналом в рамках антикризисного менеджмента. Все это подтверждает актуальность и необходимость разработки подхода к принятию решений в системе управления человеческим капиталом промышленных предприятий в кризисных условиях.

В рамках предлагаемого подхода основой для принятия решений в системе управления человеческим капиталом промышленных предприятий в кризисных условиях являются результаты оценки человеческого капитала и обоснованная в соответствии с этим стратегия управления человеческим капиталом в кризисных условиях. Вне зависимости от выбранной стратегии в процессе принятия решений важно учитывать реакцию рынка труда по фазам экономического цикла,

а также фазу жизненного цикла предприятия.

Российские ученые связывают смену технологических укладов экономики с изменением этапов развития человеческого капитала и с его новым высоким качеством, прежде всего в образовании, науке и инновациях [6]. Смена технологических укладов рассматривается в рамках длинных волн Н.Д. Кондратьева. Каждый из таких циклов включает в себя среднесрочные и краткосрочные циклы, чередование которых также соответственно происходит на основе развития человеческого капитала.

Краткосрочные циклы являются наиболее прогнозируемыми, а поэтому наглядно можно проследить изменение реакции рынка труда на изменение фаз цикла Китчина. Весь цикл, по Эбертсу, описывается с помощью трех ключевых показателей – цен на акции, облигации и сырье. Сначала цены на товары характеризуются надежностью. При переходе на другой этап цены на рынке облигаций повышаются, но затем повышение замедляется. Рынок акций тем временем переживает понижающую тенденцию до самого дна. Цены на сырье здесь тоже падают. При переходе к расширению бизнеса облигации находятся на поздней стадии повышения цен, цены на акции начинают расти. Цены на сырьевые товары достигают дна. Далее цены на облигации начинают падать, а на акции – наоборот, точно так же, как и на сырье. В пятой фазе облигации по-прежнему падают, а цены на акции постепенно заходят за грань новой понижающей тенденции. Цены на сырье здесь все еще растут. На последнем этапе цены и на акции, и на облигации достигают нижних пределов, а цены на сырье имеют противоположные значения [7].

Изменение фаз в рамках экономического цикла связано с чередованием периодов роста и спада в экономике. Во время экономического роста происходит рост промышленного производства, рост рынка акций, а также увеличиваются выплаты дивидендов. Экономический рост вызывает потребность в деньгах. Увеличивается спрос на кредитные ресурсы, возрастает цена денег, что в свою очередь вызывает рост доходно-

сти по облигациям всех видов – от государственных до корпоративных – и соответственно вызывает снижение цены облигаций.

В случае экономического спада происходит сокращение производства и падение рынка акций, потребность в деньгах уменьшается, а значит, уменьшается стоимость кредитных ресурсов, что вызывает снижение доходности по облигациям и, следовательно, рост цены облигаций.

Спрос на труд всегда произведен от спроса на выпускаемую продукцию, и динамика последнего транслируется в движение показателей рынка труда. Такая «трансляция» может проявляться в различных сочетаниях ценовых (заработная плата), количественных (численность занятых) и временных (отработанные часы) параметров. В разных странах (и в разные исторические периоды) наблюдались их разные комбинации [8].

На понижающей фазе, при которой падает спрос на рабочую силу и увеличивается число циклических безработных, как правило, возникает настоятельная необходимость в увеличении государственных расходов, связанных с программами на рынке труда.

На повышающей фазе обычно происходит сокращение числа циклических безработных посредством возвращения многих из них на рынок труда. Вместе с тем по мере увеличения относительного значения структурно-технологической безработицы обычно отмечается повышение удельного веса более конструктивных активных программ, направленных на повышение качества человеческого капитала и эффективности в использовании трудового потенциала.

При падении спроса на рабочую силу государство в возрастающей степени концентрирует свои усилия на материальной помощи безработным и минимизации размеров вынужденно покидающих рынок труда. При повышении спроса на рабочую силу государство может в возрастающей степени реагировать размером выделяемых ассигнований и числом объектов на смену фаз экономического развития.

Смена фаз экономического цикла вносит перемены в акценты государственного регулирования. На повышающей фазе речь

шла прежде всего о том, чтобы способствовать обеспечению такого предложения рабочей силы, которое по своему объему и качеству, квалификации и профессиональной подготовке, уровню человеческого капитала в целом адекватно отвечало бы возрастающим потребностям общественного производства и тем самым добиваться состояния относительно «полной занятости».

На нынешней понижающей фазе акцент переместился в сторону сокращения разрыва между предложением рабочей силы и падающим спросом на нее, сведения к минимуму размеров избыточной безработицы [8].

Рынок ценных бумаг, как показывает мировой опыт, тесным образом связан с состоянием национальной экономики и с процессами, происходящими на мировых финансовых рынках. Как правило, тенденции развития фондового рынка соответствуют тенденциям развития экономики страны: в условиях экономического роста растут и курсы акций, в условиях кризиса рыночные цены акций и объемы их оборота снижаются. В Украине финансовый рынок развит в недостаточной степени, но несмотря на это все же прослеживалось его влияние на состояние развития экономики.

Реакция рынка труда на кризисные проявления может выражаться в изменении трех составляющих: заработной платы, численности занятых и рабочего времени [8]. Анализ практики зарубежных стран показывает негибкость заработной платы под влиянием кризиса. В первую очередь, рассматриваются резервы сокращения рабочего времени. Большинство зарубежных и отечественных предприятий в кризисных условиях практиковали переход на сокращенный режим работы с целью сохранения кадрового состава. Это позволяет на некоторое время решить проблему недозагрузки персонала в условиях кризиса, но при дальнейшем снижении спроса на продукцию даже эти мероприятия не позволят уберечь от сокращения персонала.

Идеальной является ситуация, при которой в условиях кризиса такие категории,

как заработная плата, численность персонала и рабочее время, остаются неизменными. Это позволит сглаживать негативные реакции рынка труда на кризис, такие как рост безработицы, снижение заработной платы и т.д. Гибкость структуры персонала является основой достижения указанной ситуации. Динамичность структуры персонала рассматривается как одно из главных преимуществ для предприятия при изменении портфеля заказов [9]. Кризисные условия могут также приводить к его изменению, но при этом возможно снижение спроса на продукцию, повышение цены на энергоресурсы, а поэтому задача изменения структуры персонала в кризисных условиях является более широкой по сравнению с подходом, предложенным в работе [10]. Доказанная возможность и необходимость инновационного развития предприятия в кризисных условиях должна учитываться в системе принятия решений по управлению человеческим капиталом промышленного предприятия. Развитие человеческого капитала является основой инновационной активности предприятия, а поэтому инновационное развитие предприятия в кризисных условиях является возможным только на основе развития человеческого капитала при этом.

Управлению человеческим капиталом в условиях инновационного развития уделяется достаточное внимание, а в работе [11] была рассмотрена возможность изменения структуры производственного персонала в процессе осуществления инновационной деятельности, но при этом не учитывалась такая возможность в кризисных условиях.

Инновационное развитие производства является возможным на основе развития человеческого капитала, поэтому важно учитывать особенности такого развития в кризисных условиях. Именно этим и обусловлена необходимость разработки подхода к принятию решений по управлению человеческим капиталом промышленных предприятий в кризисных условиях. Данный подход направлен на обеспечение гибкости структуры персонала различных категорий в кризисных условиях с целью активизации инновацион-

ной деятельности. Все это в конечном итоге позволит повысить эффективность промышленного производства и экономики страны в целом в кризисных условиях. При этом также будут минимизированы такие реакции рынка труда на кризисные ситуации, как рост безработицы, сокращение рабочего времени и снижение заработной платы.

Особенностью данного подхода является учет фаз деловых циклов развития экономики в процессе принятия решений в системе управления человеческим капиталом промышленных предприятий в кризисных условиях. При этом также важно учитывать наличие структурного дисбаланса занятости на рынке труда Украины в кризисных условиях. На основе проведенной оценки в работе [12] можно сделать вывод относительно того, что в экономике Украины происходит постепенное снижение численности и доли безработных, которые не могут найти работу в результате несоответствия потребностям экономики государства. Одним из основных видов кризиса на рынке труда является структурный. Его анализ позволяет говорить о тенденции увеличения структурных диспропорций спроса и предложения рабочей силы по видам экономической деятельности. Принятие решений в системе управления человеческим капиталом должно осуществляться с учетом особенностей внешней и внутренней среды предприятия. Это определяет важность рассмотрения не только фазы экономического цикла в стране и реакции рынка труда на внешнюю ситуацию, но и фазы жизненного цикла предприятия.

Кризисные условия диктуют достаточно жесткие требования к системе управления человеческим капиталом, что связано с ограниченностью финансовых ресурсов предприятия в результате снижения спроса на продукцию, роста издержек производства. Исходя из этого учет фаз делового экономического цикла и критериев целесообразности (изменения цен на энергоресурсы, размера необходимых затрат на человеческий капитал) при выборе стратегии управления человеческим капиталом является недостаточным ус-

ловием для обеспечения эффективности процессов принятия управленческих решений в системе управления человеческим капиталом. Так, предприятие может находиться на одной из возможных фаз жизненного цикла, чем и должна определяться радикальность направлений по реализации выбранной стратегии.

В научной литературе существует множество подходов к определению фаз жизненного цикла предприятий, но тем не менее отсутствует единый подход к количеству и особенностям выделяемых фаз. Существует как минимум десять моделей развития организаций, созданных в разное время: А. Даун: “Движущие силы роста” [13], Б. Скотт: “Стратегия и структура” [14], Л. Грейнер: “Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции” [15], Ф. Лиден: “Функциональные проблемы” [16], Д. Кац и Р. Кан: “Организационная структура” [17]. При этом у авторов не сложилось единого мнения ни о механизмах развития, ни о структуре, ни об источниках, ни о форме изменений. Это связано еще и с тем, что ни одним из авторов моделей не было проведено полноценного и долгосрочного экспериментального исследования для подтверждения валидности предложенных моделей. Несмотря на то что все эти десять моделей базируются на различных организационных феноменах (структура, индивидуальное мышление, функциональные проблемы, стили лидерства и т.д.), можно заметить, что все эти модели описывают в той или иной степени похожие жизненные циклы организации.

Таким образом, в науке нет устоявшейся классификации фаз жизненного цикла предприятия. Степень детализации фаз зависит от решаемых задач. С учетом выявленных особенностей оценки фаз жизненного цикла предприятия обобщены и выделены такие стадии: становление (инвестиционное развитие, рождение, детство, юность), рост, зрелость (стабильное функционирование, старение), упадок (кризис, возрождение или исчезновение) (рис. 1).

Стадии жизненного цикла предпри- ятия  Принима- емые решения для реализации стратегии	Становление (Инвестиционное развитие) (Рождение, детство, юность)	Рост	Зрелость (Стабильное функциониро- вание) (Старение)	Упадок (Кризис) (Возрождение или исчезновение)
<b>1. Стратегия:</b> формирование направлений развития челове- ческого капитала для внедрения инноваций, ввода нового оборудования	Развитие личных качеств (интуиции) руководства. Мотивация по результатам труда. Низкая формали- зация функций. Директивное управление	Формирование команды с узкоспециализиро- ванными знаниями. Личные вознаграждения Делегирование полномочий	Обеспечение устойчивости структуры. Участие персонала в распределении прибыли. Система личного участия персонала	Оптимизация организационной структуры. Групповое вознаграждение. Наблюдательный стиль управления
<b>2. Стратегия:</b> формирование направлений развития ЧК, рассматривать возможность произ- водства инноваци- онной продукции без замены оборудования	Развитие личных качеств (интуиции) руководства. Мотивация по результатам труда. Формализация функций. Директивное управление+моти- вация к повышению знаний	Формирование команды с узкоспециализиро- ванными знаниями. Личные вознаграждения. Делегирование полномочий+моти- вация к повышению знаний	Обеспечение гибкости структуры. Участие персонала в распределении прибыли. Система личного участия. Мотивация к повышению знаний	Оптимизация организационной структуры. Групповое вознаграждение. Наблюдательный стиль управ- ления+мотивация к знаниям для возрождения
<b>3. Стратегия:</b> выбор стратегии управления персоналом с учетом реакции рынка труда на кризис	Формализация функций. Директивное управление+моти- вация к саморазви- тию. Сохранение заработной платы, численности и рабочего времени	Узкоспециализи- рованные знания. Делегирование полномочий+моти- вация к саморазви- тию. Сохранение численности, заработной платы и рабочего времени	Обеспечение динамичности структуры. Мотивация к повышению знаний. Сохранение численности, заработной платы и рабочего времени	Оптимизация организационной структуры. Групповое вознагра- ждение+мотива- ция к знаниям. Сохранение численности, заработной платы и рабочего времени
<b>4. Стратегия:</b> изменение структуры персонала в оперативном режиме для обеспечения ввода оборудования	Развитие личных качеств. Мотивация по результатам труда. Формализация функций. Директивное управ- ление+мотивация к переквалификации	Узкоспециализиро- ванные знания. Личные вознаграждения. Делегирование полномочий+ мотивация к переквалификации	Обеспечение динамичности структуры. Участие персонала в распределении прибыли. Мотивация к повышению знаний	Оптимизация организационной структуры. Групповое вознаграждение+ управление+ мотивация к переквалификации

Рис. 1. Матрица выбора управленческих решений в системе управления человеческим капиталом в условиях экономических кризисов

При выборе стратегии формирования направлений развития человеческого капитала для внедрения инноваций и ввода нового оборудования обоснование и принятие

управленческих решений должно осуществляться по результатам оценки человеческого капитала методом на основе параметров человека, так как такая оценка дает информа-



цию о том, какие составляющие человеческого капитала требуют развития для внедрения определенной инновации (стратегия 1, рис. 1).

Специфика выбора стратегий 2, 3 и 4 по фазам жизненного цикла предприятия будет заключаться в необходимости оперативной переквалификации персонала на производстве с минимальными затратами для работы на новом оборудовании (стратегия 4); создании условий для развития человеческого капитала до такого уровня, чтобы обеспечить возможность внедрения новых технологий на действующем оборудовании (стратегия 2); сохранении текущих параметров системы управления человеческим капиталом, когда не имеется возможностей развития, но существует перспектива сохранения численности персонала без изменения режима работы предприятия и заработной платы персонала (стратегия 3).

При выборе стратегии, ориентированной на формирование направлений развития человеческого капитала, исследование возможностей производства инновационной продукции без замены оборудования, особенностью принятия управленческих решений должна быть ориентация на развитие человеческого капитала путем повышения знаний и мотивации персонала до такого уровня, чтобы обеспечить возможность производства инновационной продукции на действующем оборудовании. При этом важно учитывать технологические возможности производства.

При выборе стратегии управления персоналом с учетом реакции рынка труда на кризис принимаемые управленческие решения должны быть направлены на сохранение численного состава персонала предприятия, прежнего уровня заработной платы и действующего режима рабочего времени. В такой ситуации у предприятия не имеется финансовых возможностей на развитие человеческого капитала, но при этом важной является минимизация негативного влияния внешней среды на систему управления человеческим капиталом.

При выборе стратегии изменения структуры персонала в оперативном режиме для обеспечения ввода нового оборудования принимаемые решения должны быть направлены на повышение квалификации и переквалификацию персонала в оперативном режиме на производстве, что не требует значительных финансовых затрат и является одним из эффективных способов повышения уровня знаний и способностей персонала в производственных условиях с минимальными затратами времени и финансовых средств.

В обобщенном виде перечень особенностей организационной структуры предприятия на различных стадиях его жизненного цикла приведен на рис. 2. Принятие управленческих решений в системе управления человеческим капиталом промышленного предприятия в кризисных условиях должно осуществляться с учетом особенностей организационной структуры предприятия в зависимости от фазы жизненного цикла. Это особенно актуально для реализации стратегии, предполагающей оперативное изменение структуры персонала для производства инновационной продукции. Условно отмечается возможность инновационного развития предприятия при его нахождении на фазах становления и зрелости, но при наличии ресурсов реализация предложенного в работе механизма возможна при нахождении предприятия на стадиях роста и упадка. Особенностью при этом будет специфика организационного обеспечения реализации механизма управления человеческим капиталом промышленного предприятия в условиях экономических кризисов.

Из рис. 2 следует, что наиболее эффективным является изменение структуры персонала в оперативном режиме на фазах становления и роста, которые характеризуются низкой степенью формализации функций персонала. На стадиях зрелости и упадка оперативное изменение структуры персонала является возможным, но требует специальной заблаговременной подготовки руководства и персонала для минимизации сопротивления изменениям.



Рис. 2. Особенности организационной структуры и стратегии предприятия по фазам его жизненного цикла

Принятие решений в системе управления человеческим капиталом промышленного предприятия в кризисных условиях с учетом предложенных подходов позволит обеспечить устойчивость функционирования предприятия, так как предоставляется возможность развития человеческого капитала для реализации запланированных инноваций, что обеспечивает движение предприятия по запланированной траектории даже в условиях кризиса. Особенное значение для этого имеет непрерывность осуществления процессов механизма управления человеческим капиталом в кризисных условиях, что требует разработки и внедрения системы систематического мониторинга параметров внешней среды. Данные аспекты необходимо учитывать при формировании организационных и информационных основ внедрения данного механизма.

Развитие человеческого капитала является актуальным для различных фаз экономического цикла, но при этом не всегда у предприятия имеются возможности и необходимость в этом. В рамках данного подхода конкретизируется выбранная стратегия управления человеческим капиталом на основе идентификации фазы экономического цикла и ресурсных возможностей предприятия. Детализация стратегии обеспечивается за счет учета стадии жизненного цикла предприятия.

Обобщив все вышеизложенное, можно сделать вывод, что развитие человеческого капитала в условиях экономических кризисов прежде всего требует значительного внимания к таким составляющим, как знания, способности и мотивация. Особенно это является актуальным, так как кризисные условия ограничивают предприятия в возмож-

ностях целенаправленного инвестирования в человеческий капитал, что требует выявления внутренних ресурсных резервов, одним из которых может быть мотивация персонала к саморазвитию и повышению квалификации в производственных условиях. Это требует применения специальных подходов к развитию такой составляющей человеческого капитала, как мотивация.

Таким образом, можно сделать *вывод*, что вне зависимости от фазы экономического цикла и стадии жизненного цикла предприятия повышение знаний персонала рассматривается как одна из перспективных задач. Важность при этом имеет мотивированность самого персонала к постоянному повышению уровня знаний. Высокий уровень мотивации персонала к саморазвитию позволит минимизировать затраты предприятия в данном направлении. Решение данного вопроса не является точечной задачей, а должно рассматриваться в рамках стратегии управления человеческим капиталом предприятия и при этом требует соответствующего методического обеспечения.

#### Литература

1. Пилипчук В.В. Антикризисное управление / В.В. Пилипчук. – Владивосток, 2003. – 123 с.
2. Баринов В.А. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.А. Баринов. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 364 с.
3. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
4. Маслов Е.В. Антикризисное управление трудом: учеб. пособие / Е.В. Маслов. – Новосибирск: НГУЭУ, 2005. – 176 с.
5. Солодова Н.Г. Модели поведения персонала в неустойчивых деловых организациях / Н.Г. Солодова // Известия ИГЭА. – 2004. – № 1. – С. 72-75.
6. Корчагин Ю. Человеческий капитал – интенсивный социально-экономический фактор развития личности, экономики, общества и государственности / Ю. Корчагин. – Москва; Воронеж, 2011. – 28 с.
7. Шибанова-Ровенко Е.А. Теория экономических циклов: есть ли основа для ре-  
нессанса? [Электронный ресурс] / Е.А. Шибанова-Ровенко, А.Е. Ляпина. – Режим доступа: <https://www.nbuu.gov.ua>.
8. Рынок труда: реакция на кризис (по материалам зарубежных стран) / Ф.Э. Бурджалов, Н.В. Гоффе, И.В. Гришин и др. – М.: МЭМО РАН, 2011. – 185 с.
9. Шахнович Р.М. Поведение предприятий в сфере принятия решений по вопросам заработной платы и занятости в условиях экономической трансформации / Р.М. Шахнович, Г.В. Юдашкина. – М.: РПЭИ, 2001. – 78 с.
10. Руссиян Е.А. Концепция динамического управления персоналом промышленного предприятия / Е.А. Руссиян // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук. праць. – Донецьк: ДонДУУ, 2010. – Т. XI, вип. 157. – С. 363-371.
11. Омельченко С.Н. Обоснование необходимости развития человеческого капитала промышленного предприятия на основе обучения персонала / С.Н. Омельченко // Складні системи і процеси. – 2010. – №2 (18). – С. 91-97.
12. Зирко Е.В. Оценка структурного дисбаланса занятости на рынке труда Украины в кризисных условиях / Е.В. Зирко // Бизнес Информ. – 2010. – №5(1). – С. 38-42.
13. Downs A. The Life Cycle of Bureaus / A. Downs // Inside Bureaucracy. – N.Y.: Harper and Row, 1967. – P. 296-309.
14. Scott B.R. Stages of Corporate Development / B.R. Scott // Stages of Corporate Development. – 1971. – №9371-294. – P. 125-131.
15. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow / L.E. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – P.37-46.
16. Lyden F. Using Persons` funkcional analysis in the study of public organizations / F. Lyden // Administrative Science Quarterly. – 1975. – Vol.20, №1. – P. 5970.
17. Katz D. The Social Psychology of Organizations. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures / D. Katz, R. Kahn // Academy of Management Journal. – 1988. – №31(2). – P. 257-279.

Представлена в редакцию 09.10.2012 г.