


<https://doi.org/10.15407/econlaw.2019.03.089>

УДК 338.124.4:658.014.1:005.95/96

О.І. КІР'ЯН, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

 orcid.org/0000-0002-1357-0497

МІСЦЕ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Ключові слова: персонал, управління, антикризове управління, стратегія, ефективність, конкурентоздатність, аналіз, виконавці, статистичні дані.

Доведено, що більшість дослідників звертають увагу або на розкриття специфіки антикризового управління, або на управління персоналом, або ж на антикризове управління персоналом. Місце самого персоналу в антикризовому управлінні, результативність його участі в зміні та результатах керування, значущість майже не розглядають. Тому в статті розкрито саме участь персоналу в кожній складовій антикризового управління, його дія та можливості викликати кризу на кожному етапі розробки та реалізації відповідних управлінських рішень. Запропоновано перелік елементів антикризового управління, які є послідовними та важливими для оптимізації практичної діяльності. Розкрито місце персоналу у формуванні стратегії розвитку організації та надано перелік основних дій персоналу певних підрозділів або груп на кожному етапі формування стратегії. Визначено можливі шляхи та причини виникнення кризи та їхній вплив на результат реалізації стратегії. Доведено, що проблеми виникають переважно через недостатній рівень компетентності персоналу, зацікавленості колективу в розвитку організації, а також унаслідок відсутності комунікацій між різними групами працівників, робітниками й керівництвом.

Вступ. В умовах розвитку усіх складових економіки, що постійно прискорюється, прориву в ІТ-сфері, у розвитку технологій, а також посилення дефіциту ресурсів, зокрема часу, майже весь процес управління організацією, особливо в нашій країні, можна вважати або антикризовим, або керуванням в умовах кризи. Тому питання ефективної організації процесу антикризового управління є актуальними і нагальними для більшості керівного складу. До того ж прискорення змін у середовищі скорочує час, який можна витратити на ухвалення рішень і аналітичні процеси. Тому керівництво потребує пропозицій щодо узагальнених алгоритмів процесів розробки та реалізації складових антикризового управління.

Персонал, за усіма фаховими дослідженнями, визнано головним ресурсом антикризового управління. Але лише поодинокі підприємства достатньо повно розуміють і здатні враховувати його особливості, участь у процесах, значущий вплив на результат. Тому найчастіше персонал задіяно лише на етапі реалізації стратегії підприємства, що погіршує результати, зменшує вмотивованість та робить реалізацію стратегії ризикованішою.

Ураховуючи основний зміст роботи з персоналом у кризових умовах, топ-менеджери опиняються перед протиріччям — застосовува-

ти авторитарне керівництво до повного виходу організації на шлях стабільного розвитку чи демократичні принципи управління, як рекомендовано робити за стабільного функціонування організації.

Постановка проблеми. Для чіткого розуміння особливостей участі персоналу у процесі та результатах антикризового управління необхідно уточнити зміст кожного етапу, елементу процесу управління, а також деталізувати функції окремих категорій, груп робітників у забезпеченні цих етапів, баченні керівництвом «вартості» помилок і змісту очікувань від ефективної діяльності персоналу. У статті розкриємо один із варіантів змісту елементів антикризового управління й особливості названих вище складових для першого етапу з урахуванням обмежень щодо обсягів викладеного матеріалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання роботи з персоналом, кадрами та питання антикризового управління досліджує уже досить давно велика кількість фахівців, приділяючи значну увагу як теорії, так і практичним аспектам функціонування організацій.

Антикризове управління, особливості його теоретичного змісту і практичних особливостей упровадження в діяльність організацій досліджували в своїх працях вітчизняні й іноземні фахівці: Д. Аакер, І. Ансофф, С. Беляєв, В. Василенко, С. Войтко, О. Гавриш, А. Градов, П. Друкер, М. Єгорова, Г. Коротков, В. Кошкін, Н. Родіонова, Л. Ситник, О. Терещенко, Н. Туленков, О. Тридід, М. Туган-Барановський, Е. Уткіна, А. Чернявський та ін. І майже кожен із них звертав увагу на значущість персоналу у цьому процесі, однак частіше вони пропонували механізми управління персоналом в умовах кризи та антикризового управління, залишаючи дії самого персоналу дещо розмитими, не розкритими в достатньому для практичного застосування вигляді.

Сучасні дослідники також приділяють увагу процесам і механізму антикризового управління [1], але, на наш погляд, їхні пропозиції є досить узагальненими та складними для вузько спрямованого використання в практиці управління організацією, яке здійснюватимуть не науковці. Наприклад, для визначення стратегії антикризового управління науковці застосовують сучасний понятійний апарат, що звичайно складно сприймає керівництво

різноманітних організацій [2]. Водночас причини появи кризи організації різних галузей національного господарства, форм власності тощо майже ідентичні [3, с. 22—24]. Більшість науковців відзначають важливу роль персоналу в процесах запобігання кризі та її подолання [4—6]. Особливості управління персоналом досліджували: Т. Базаров, М. Вебер, Н. Гавкалова, О. Довгаль, В. Дятлов, А. Карякін, В. Маслов, А. Маслоу, Ф. Тейлор, В. Травин та ін., але, навіть звертаючи увагу на антикризове управління персоналом, більшість із них лише частково розкривають антикризове управління самим персоналом, хоча й відзначають місце персоналу в розвитку тих чи інших сфер і підприємств [7]. Молоді науковці все більше приділяють увагу інноваційному розвитку кадрового забезпечення підприємств [8—11], але не досить чітко ставлять питання про вплив персоналу на розвиток і застосування інновацій, зокрема в кадровому забезпеченні. Це підкреслює складність, актуальність та значущість розглянутої тут теми.

Мета дослідження. Акцентувати увагу керівного складу підприємства на значущості персоналу в кожному елементі формування та реалізації антикризового управління; виділити зміст участі окремих груп робітників у певних управлінських процесах; розкрити зміст впливу кожного робітника на процеси розробки та реалізації стратегії антикризового управління і визначити можливі проблеми та недоліки в їхній роботі з метою запобігання деструктивній ситуації, упередження її до моменту виникнення та нанесення збитків усій життєдіяльності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система антикризового управління містить елементи, які суттєво впливають на її якість і найбільше, на наш погляд, залежать від персоналу самої організації:

1. Стратегія як продукт поміркованого ухвалення персоналом рішень щодо подальшого існування та розвитку організації із залученням результатів статистики та аналітики попередніх періодів.

2. Менеджмент як процес управління частини персоналу іншою частиною, одне одним та ресурсами організації для отримання максимально позитивного (планового) ефекту.

3. Фінансово-господарча діяльність як критерій ефективності функціонування усіх еле-

ментів і структур організації, критерій рівня досвідченості персоналу на кожному окремому робочому місці.

4. Процес організації праці як чинник, що забезпечує стабільну діяльність компанії та результат відповідної діяльності певних категорій персоналу.

5. Маркетинг як процес взаємодії організації із зовнішнім середовищем, механізм дослідження цього середовища в особі відповідних робітників.

6. Інформаційна система як логістичний елемент процесу внутрішнього та зовнішнього управління в організації зі стратегічною та тактичною задачами та залежністю від користувачів і персоналу, що її обслуговує.

7. Виробництво (надання послуг) як джерело прибутку організації, що суттєво залежить від професіоналізму виконавців і робітників супроводу цього процесу.

8. Ресурси як забезпечувальний елемент існування та розвитку організації, якість його залежить від компетентності аналітичних робітників і вправності і кмітливості персоналу.

9. Корпоративна культура як елемент, що забезпечує роботу персоналу і результат його життєдіяльності та розвитку, вплив особистісних характеристик на колектив і процес праці.

Розглянемо детальніше зміст кожного елемента із забезпечення ефективного антикризового управління.

Формування антикризової стратегії. Першим етапом, на нашу думку, повинен стати комплексний аналіз поточного стану підприємства для розуміння наявності кризи, визначення її рівня та динаміки. Він повинен охоплювати:

- вибір методів оцінки показників діяльності організації;
- вибірку вихідних даних із усіх наявних показників діяльності підприємства;
- безпосередньо аналізування для визначення стійкості організації, її конкурентоспроможності тощо;
- професійну інтерпретацію отриманих даних щодо стану організації та очікуваної динаміки його зміни;
- розширення висновків і оцінювання стану кожної підсистеми.

На цьому етапі персонал суттєво впливає на декілька складових. Безпосередньо виконавці в ході фіксації результатів діяльності підприємства формують базу даних. Найчастіше во-

ни надають відібрані блоки інформації для аналізування. Будь-яка помилка в цифрах призведе до викривлення результату розрахунку показника чи групи показників, тим самим сформувавши помилкове уявлення про дійсний стан організації та до подальших помилкових рішень. Тому саме виконавці повинні забезпечити якісний збір і відбір даних, їх первинну обробку, групування, збереження, захист від помилок і втрати.

За збереження від втрати бази даних відповідають: за електронні носії, що є найбільш значущими в сучасній роботі та для аналітичних процесів, — системні адміністратори організації, комп'ютерні техніки (формування програм захисту даних, копіювання та збереження; обслуговування техніки, навчання користувачів тощо), служба електроенергетики (стабільне електропостачання з потрібними параметрами в мережі — для захисту обладнання від пошкодження і втрати даних у разі аварійних відключень, стрибків напруги в мережі), безпосередньо працівники на ПК (робота за певним алгоритмом, відсутність помилок, що можуть призвести до знищення документів, баз даних та безпосередньо складових комп'ютера); за збереження паперової документації — працівники підрозділів, що працюють із первинною документацією, архіваріуси (за документацію в архіві), працівники відділу охорони праці та інші, які повинні забезпечити відсутність аварій, пожеж тощо.

Працівники, які безпосередньо здійснюють аналіз, повинні коректно обрати метод оцінювання. У разі вибору менш об'єктивного для специфіки діяльності даного підприємства методу аналізу отримана інформація може бути недостатньо достовірною, що змінить зміст ухвалених рішень і стратегії загалом. Працівники з відсутністю професійних знань частіше за все зупиняються на загальній методиці, не заглиблюючись у певні аспекти характеристики стану організації, а інші виконують зайві розрахунки, продукують надмір інформації й ускладнюють ухвалення рішень.

Фахівці — економісти, фінансисти, аналітики, топ-менеджери повинні інтерпретувати отримані дані та здійснювати вибір рішень щодо змісту та алгоритму реалізації стратегії. Від того, наскільки професійно вони це зроблять, оцінивши дійсний стан організації та перспективи розвитку, залежить об'єктивність

їхніх подальших дій і результативність рішень. Тобто від цього залежить життєздатність усієї організації.

Другим етапом ухвалення стратегії є безпосередньо її обрання. Для цього, крім отриманої на першому етапі розрахункової інформації, потрібна інша, аналітична, а саме: аналіз і визначення наявності всіх ресурсів підприємства; результат оцінювання стану внутрішнього та впливів зовнішнього середовища. Необхідно сформулювати показники, що є мінімально-оптимальними для даного підприємства. Вони стануть відправною точкою визначення стратегії — нижче за ці значення показників здійснювати діяльність у поточному форматі є недоцільним, треба реструктуризувати підприємство або його ліквідувати. Порівняння поточних і бажаних мінімальних показників діяльності дасть можливість надалі визначити зміст та терміни реалізації стратегії.

На другому етапі задіяно майже весь персонал підприємства.

У визначенні ресурсної бази та стану внутрішнього середовища задіяно також весь персонал підприємства, особливо менеджерів — керівників усіх відділів, служб, підрозділів. Вони, незалежно від процесів планування, повинні постійно володіти інформацією про стан ресурсів підпорядкованого їм напряму — як матеріальних (фондів, приміщень, сировини, матеріалів, фінансів тощо), так і інформаційних, кадрових та інших. У разі відсутності потрібних даних буде суттєво затягуватись час на обробку інформації та вибір стратегії, тому розраховані показники можуть вже не відповідати дійсності, і рішення буде помилковим. Таким чином, від постійної ефективної роботи кожного керівника всіх рівнів залежить можливість швидкого ухвалення стратегічних рішень. Така саме проблема виникне в разі подання помилкової інформації однією чи декількома підсистемами. Також важливим є подання відомостей не тільки про кількість, а, що суттєво впливає на результати роботи, про якість кожного ресурсу та його залишкові можливості.

Інформацію щодо поточного і прогнозованого стану складових зовнішнього середовища керівники відповідних підрозділів повинні оновлювати постійно. Про ринок, клієнтів та їхні запити надає інформацію маркетингова служба, відділ міжнародних зв'язків. У разі, як-

що дослідження ринкових запитів і пропозицій зроблені поверхово, складно відслідкувати динаміку змін цих показників, зміни пріоритетів споживачів, їх рух тощо. Від діяльності персоналу в даному випадку залежить розуміння значущості, впливу організації на ринки в країні та за кордоном. Про постачальників дані надходять від маркетингової, фінансової, виробничої та служби безпеки підприємства. Виробнича служба робить акцент на якості ресурсу, що поставили, тим самим впливаючи на відбір лише якісних компаній-виробників або посередників. Персонал маркетингової служби повинен не тільки знаходити цих постачальників, але й моніторити ринок на предмет можливого «перехоплення» замовлень на ресурси, що впливає на ритми постачання, вартість та якість, тобто на безперебійну роботу і витрати на збереження ресурсу. Працівники фінансової служби корегують обсяги закупівель, пропонуючи оптимальні обсяги партій і варіанти взаєморозрахунків, що суттєво впливає на обіг коштів компанії та її баланс. Крім того, вони повинні виконувати моніторинг цінової політики постачальників, щоб допомагати маркетинговій службі обирати найкращі для організації варіанти та частково контролювати її діяльність. Про конкурентів, як і про постачальників, забезпечує інформацію маркетингова служба і, частково, фінансова. У цьому питанні важливі й результати роботи працівників відділу міжнародних зв'язків, які повинні активно оцінювати зовнішні пропозиції аналогічної продукції, умови зовнішніх пропозицій, особливо задіяні в інтернет-сфері. За формального підходу до роботи працівників цих служб і відділів аналітики отримують неповну та / викривлену інформацію про дійсний стан речей, що може призвести до формування залишків готової продукції та не затребуваності послуг і, відповідно, до збиткової роботи організації.

Працівники юридичної служби про зміни в законодавчій базі повинні інформувати топ-менеджерів та інші підрозділи, забезпечуючи своєчасну зміну регламентних дій і дотримання законодавства в усіх сферах господарчої діяльності. Без цього вихід із продукцією на зовнішні ринки ускладнений, як і робота з персоналом самого персоналу та виконання окремих операцій. Отже, працівники юридичної служби забезпечують відповідність умов

життєдіяльності організації вимогам чинного законодавства країни та світовим нормам. Невідповідність показників призводить до отримання штрафів, а інколи — приписів про зупинення діяльності та відновлення роботи в законодавчому просторі. Робітники фінансової, кадрової служби, відділів праці і заробітної платні, охорони праці та інших відслідковують сам процес дотримання повідомленої юридичною службою інформації у внутрішній діяльності. Наслідки неналежного виконання аналогічні — штрафи, можливість зупинки тощо. Знаходити інформацію про ринок робочої сили та кадрові агенції, конкуренцію в цьому просторі або дефіцит трудових ресурсів та задалегідь повідомляти її (особливо про ризики та «вузькі» місця) повинні працівники відділу кадрів. У разі їхніх помилок та низької компетентності виконання планів організації стає проблематичним, а прийняття деяких замовлень неможливим. Невідповідність кадрового забезпечення, відсутність потрібної кількості працівників можуть призвести до порушень графіків виконання замовлень і суттєвих фінансових виплат — штрафів, що, в свою чергу, здатне спровокувати появу кризи.

Топ-менеджери повинні вміти чітко визначитися із переліком та групами показників, які їм потрібні для здійснення порівняльних характеристик поточних показників, формування бажаних, для оцінювання реальності отримання в заданий термін планових показників. Інакше виконавці не зможуть надати потрібну інформацію, а отримані зайві дані вповільнять та ускладнять процес формування стратегії, вносячи у неї помилки та обираючи надто складні для виконання рішення.

Третій етап є проміжним і дещо нагадує мозковий штурм. На цьому етапі керівництво інформує всіх робітників підприємства про результати аналізу, загальний стан ресурсної бази і кожної підсистеми. Усі служби та підрозділи (а також, для новачків пропозицій, кожен працівник) отримують завдання в дуже короткий термін надати пропозиції щодо розвитку, процесу функціонування відповідних служб із метою досягнення вказаних або кращих показників. Кожна пропозиція повинна бути обґрунтована, враховувати стан інших підсистем.

Такий портфель новачків рішень стає базою для обрання топ-менеджерами комплекс-

ної стратегії організації, та допомагає зрозуміти творчі здатності працівників колективу, напрям їхнього мислення, рівень здатності до ризиків, відкритість — тобто стан мікроклімату та корпоративної культури в організації та напрями впливу на неї.

Місце персоналу на даному етапі. Зрозуміло, що кожен керівник служби, підрозділу повинен мати стратегічне мислення щодо розвитку власного підпорядкованого напрямку діяльності. Якщо у керівника відсутнє перспективне бачення, йому складно адаптувати діяльність під змінні потреби середовища, що перетворює службу та організацію на неконкурентоздатні. Якщо керівник не може враховувати наявні умови й будує амбітні, але нереальні плани, здійснюється втрата ресурсів без отримання позитивного результату. Тому потрібні робітники з творчим професійним поглядом і комплексним баченням питання. Ситуація, коли керівництво служб намагається зробити формальні пропозиції (бо не робити не можна), а робітники не вносять жодної пропозиції, говорить про жорстку атмосферу адміністративного впливу в організації, відсутність демократії та можливості творчо мислити і розвиватися для всього персоналу, свідчить про придушення ініціативи та прихований консерватизм керівництва. Для підприємства це створює загрозу застійних явищ і вихід з ринку. Тому ініціативність кадрів залежить від розуміння та мудрості топ-менеджерів організації.

Четвертий етап — безпосередньо формування стратегії. На базі отриманих аналітичних розрахунків, їх інтерпретації, наданих даних про ресурсне забезпечення організації та стан середовища, а також із урахуванням сформованих пропозицій розвитку підсистем системи управління топ-менеджери повинні сформулювати зміст і показники стратегії розвитку організації (або ухвалюють рішення щодо її ліквідації), а також основні рішення щодо процесу реалізації обраної стратегії. Надалі весь пакет рішень доводять до керівного складу підприємства для розгляду та внесення необхідних коректив. На цьому етапі такий крок дає змогу запобігти неузгодженості в роботі окремих підрозділів і служб щодо повного забезпечення реалізації стратегії та її складових, попереджає виникнення прогнозованої недостатності ресурсів та інших параметрів; формує

бачення щодо наявності зайвих елементів у системі управління та забезпечує інформацію для обрання додаткових рішень щодо узгодження потреби та наявних ресурсів (планування ліквідації зайвого, реструктуризації наявного, оптимізації потрібного змісту елементів системи управління).

Процес формування стратегії на даному етапі повинен займати не більше декількох днів. Кінцевий варіант стратегії, набір управлінських рішень щодо її досягнення доводиться до всього колективу. Відтак 2—3 дні виділяють на формування стратегій і шляхів досягнення мети для кожної підсистеми в системі управління організацією, доводячи інформацію до кожної служби, підрозділу щодо їхньої участі та значущості в досягненні кожного з визначених показників-результатів (зокрема у часі).

Персонал на даному етапі задіяно в досить специфічній формі. Головний вплив на антикризове управління здійснює вище керівництво. Від його вміння узагальнювати отриману інформацію, об'єктивно її оцінювати та творчо й інноваційно формувати шляхи розвитку як організації в цілому, так і кожної підсистеми залежить зміст, якість, реальність розробленої стратегії. Недовіра вищого керівництва до підлеглих ускладнює сприйняття запропонованих рішень і може зробити стратегію вузькою, не достатньо враховувати дійсний стан організації. Аналогічні проблеми присутні в колективі, де керівництво є досить консервативним, боїться ухвалювати рішення та намагається максимально наблизитись до попередніх процесів життєдіяльності організації, не зважаючи на їх руйнівний вплив. У випадку низької кваліфікації керівництва обрані рішення частково або повністю не відповідатимуть отриманим результатам обстеження та швидко призведуть до ще глибшої кризи.

Відсутність розуміння персоналом підприємства запропонованої стратегії та шляхів її

реалізації найчастіше призводить до того, що життєздатні пропозиції не реалізуються і настає криза. Аналогічний стан виникає, коли персонал не хоче працювати в повну силу за відсутності мотивації. Тоді якісно розроблена адекватна стратегія залишається не реалізованою, хоч і доцільною. Тобто від корпоративної культури та організаційної поведінки персоналу усього підприємства залежить формування і результат стратегічного розвитку підприємства.

Висновки. Антикризове управління підприємством — багатоаспектний процес, що вимагає від керівництва високої професійності та володіння навичками аналізу, узагальнення, розробки управлінських рішень у заданих умовах, гнучкості, толерантності до думки підлеглих тощо. Водночас розробка і реалізація програми антикризового управління істотно залежить від усього складу персоналу підприємства, від якості роботи та компетентності кожного працівника. У статті окреслено загальні складові антикризового управління для розуміння керівництвом підприємства багатоаспектності цього процесу та важливості залучення до процесу кожного з них, розкрито поетапний зміст першої складової з урахуванням участі кожного робітника в отриманні позитивного результату управління. Важливо відмітити, що вплив працівники здійснюють незалежно від їхньої професії та посади — усі без винятку робітники задіяні в забезпеченні певного етапу кожного кроку алгоритму антикризового управління. До завдань керівництва входить розуміння цього, уміння використати та нейтралізувати вказані як приклад можливі кризові прояви впливу персоналу на результативність антикризового управління.

У подальших наукових дослідженнях заплановано розкрити важливість участі персоналу в інших елементах алгоритму антикризового управління.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2016. 234 с.
2. Ставерська Т.О., Жиякова О.В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством. *Економічні науки*. 2016. № 12/1 (29). С. 14—17.
3. Сирота В.С. Функціональні та інституційні аспекти антикризового менеджменту в банківських установах України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2015. 251 с.
4. Антикризисное управление: Учебник. Под ред. Э.М. Короткова. Москва: ИНФРА-М, 2001. 432 с.
5. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. За заг. ред. З.Є. Шершньової. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.

6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
7. Карлова О.А. Вплив кадрового менеджменту на систему життєзабезпечення міста. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст»*. Серія «Технічні науки». 2007. № 75. С. 39—42.
8. Продан І.О. Інноваційний розвиток в системі управління персоналом підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2014. 190 с.
9. Шестер І.В. Формування персоналу інноваційного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Сєвєродонецьк, 2016. 21 с.
10. Управління персоналом: Навч. посіб. За заг. ред. О.Є. Кузьміна. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. 240 с.
11. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Менеджмент персонала: Учебное пособие. 3-е изд. Харьков: ИНЖЭК, 2009. 296 с.

Надійшла 10.06.2019

REFERENCES

1. Pohrebniak A.Iu. Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh mashynobuduvannia: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Kyiv, 2016. 234 p. [in Ukrainian].
2. Stavarska T.O., Zhyliakova O.V. Analiz sutnosti definitsii "antykryzova stratehiia" ta yii rol v protsesi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomichni nauky*. 2016. No. 12/1(29). P. 14-17. [in Ukrainian].
3. Syrota V.S. Funktsionalni ta instytutsiini aspekty antykryzovoho menedzhmentu v bankivskykh ustanovakh Ukrainy: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08. Kyiv, 2015. 251 p. [in Ukrainian].
4. Antikrizisnoe upravlenie: Uchebnyk. Pod red. Je.M. Korotkova. Moskva: INFRA-M, 2001. 432 p. [in Russian].
5. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: Navch. posib. Za zah. red. Z.Ie. Shershnovoi. Kyiv: KNEU, 2007. 680 p. [in Ukrainian].
6. Vasilenko V.O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: Navch. posib. Kyiv: TsUL, 2003. 504 p. [in Ukrainian].
7. Karlova O.A. Vplyv kadrovoho menedzhmentu na systemu zhyttiezabezpechennia mista. *Naukovo-tekhnichnyi zbirnyk "Komunalne hospodarstvo mist"*. Serii "Tekhnichni nauky". 2007. No. 75. P. 39-42. [in Ukrainian].
8. Prodan I.O. Innovatsiinyi rozvytok v systemi upravlinnia personalom pidpriemstv: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Ternopil, 2014. 190 p. [in Ukrainian].
9. Shester I.V. Formuvannia personalu innovatsiinoho pidpriemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Sievierodonetsk, 2016. 21 p. [in Ukrainian].
10. Upravlinnia personalom: Navch. posib. Za zah. red. O.Ie. Kuzmina. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2011. 240 p. [in Ukrainian].
11. Gavkalova N.L., Markova N.S. Menedzhment personala: Uchebnoe posobie. 3-e izd. Kharkiv: INZhJeK, 2009. 296 p. [in Ukrainian].

Received 10.06.2019

Е.И. Кирьян

Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

МЕСТО ПЕРСОНАЛА В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Доказано, что большинство исследователей обращают внимание на раскрытие специфики антикризисного управления или на управление персоналом, или же на антикризисное управление персоналом. Место самого персонала в антикризисном управлении, результативность его участия в содержании и результатах управления почти не рассматривают. Поэтому в статье раскрыто именно участие персонала в каждой составляющей антикризисного управления, его действия и возможности вызывать кризис на каждом этапе разработки и реализации соответствующих управленческих решений. Предложен перечень элементов антикризисного управления, последовательных и важных для оптимизации практической деятельности. Раскрыто место персонала в формировании стратегии развития организации и предоставлен перечень основных действий персонала определенных подразделений или групп на каждом этапе формирования стратегии. Определены возможные пути и причины возникновения кризиса и их влияние на результат реализации стратегии. Доказано, что проблемы возникают преимущественно за счет отсутствия достаточного уровня компетентности персонала, заинтересованности коллектива в развитии организации, а также в отсутствии коммуникаций между разными группами работающих, работниками и руководством.

Ключевые слова: персонал, управление, антикризисное управление, стратегия, эффективность, конкурентоспособность, анализ, исполнители, статистические данные.

O.I. Kirian

Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

orcid.org/0000-0002-1357-0497

PLACE OF STAFF IN THE FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

Organization management is always a hot issue; The organization of this process is especially important in the conditions of constant changes, overcoming the crisis. The second direction in the management system, which always remains relevant, is personnel management. In the article, these issues are combined into one - it is a study of the place of personnel in the crisis management system. The urgency of the issue is in the specificity of the staff and as a resource of the organization, and as a subject of all management processes in it, on the one hand, and accelerating the continuous development and finding of domestic enterprises in a permanent state of risk of a crisis, on the other.

The article notes that the majority of researchers pay attention either to the disclosure of the specifics of crisis management, or to personnel management, or to anti-crisis management of personnel. The place of the personnel in the crisis management, the effectiveness of their participation in the content and results of management, the significance is almost not considered. Therefore, the article reveals the participation of staff in each component of crisis management, its actions and the ability to cause a crisis at each stage of the development and implementation of relevant management decisions.

A list of elements of crisis management, which are consistent and important in optimizing practical activities, namely, strategy, management, financial and economic activities, labour organization, marketing, information systems, manufacturing, resources and corporate culture are proposed. Each element can and is divided in crisis management at certain stages of its formation and implementation.

The place of the personnel in the formation of the organization's strategy is disclosed in more detail. This process was divided into preparatory stages (the choice of methods for assessing the state of the organization, the study of the environment and the resource base), the analysis of the organization itself (including media), and the formation of a strategy (with a choice of its content in several steps, involving a significant number of personnel).

For each stage, a list of the main actions of personnel of certain departments, groups was provided; The possible ways and causes of the crisis in this process and the impact on the entire content and the result of the strategy implementation are identified. It was proved that more problems arise due to the lack of a sufficient level of staff competence, the lack of interest of the whole team in its development, as well as the lack of communication between different groups of workers and between workers and management. The prevention of these and other highlighted problems not only explains the importance of personnel in ensuring effective crisis management, but also gives the heads of organizations a viable mechanism for forming personnel support for a stable enterprise.

Keywords: personnel, management, crisis management, strategy, efficiency, competitiveness, analysis, executors, statistical data.