

Н. С. Маркова,

*к. э. н., доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Харьковский национальный экономический университет*

С. А. Тимченко,

*аспирант кафедры публичного администрирования и региональной экономики,
Харьковский национальный экономический университет*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

N. Markova,

PhD in Economics, Personnel Management and Labor Economics Department, Kharkiv National University of Economics

S. Timchenko,

postgraduate of Public Administration and Regional Economy Department, Kharkiv National University of Economics

USING OF ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT TOOLS AT UKRAINIAN ENTERPRISES

В статье обосновано необходимость использования инструментария антикризисного менеджмента персонала на предприятиях в современных условиях хозяйствования. Определено место активной кадровой политики в рамках антикризисной деятельности предприятия в условиях экономики знаний, проанализировано поведение предприятий в условиях кризиса. Представлены практические рекомендации по использованию антикризисного инструментария менеджмента персонала, который включает информационно-коммуникационную политику, HR-брендинг, аутсорсинг и лизинг персонала, мониторинг предложений на рынке труда, организационную культуру, бюджетирование, разработку синтезированной системы стимулирования персонала, формирование проактивного персонала, анализ деятельности конкурентов. Обоснована важность комплексного подхода к реализации антикризисного менеджмента персонала.

In the article a necessity of using tools of crisis management in enterprises in the contemporary economy is justified, the area of active personnel policy in anti-crisis activities in the knowledge economy is identify, behavior peculiarities of companies in crisis are analyzed, practical advice of anti-crisis tools using, which includes information and communication policies, HR-branding, outsourcing and staff leasing, monitoring of the labor supply, organizational culture, budgeting, development of synthesized systems of staff motivation, formation of proactive staff, analysis of competitor are given. The importance of a comprehensive approach in anti-crisis personnel management is substantiates.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент персонала, активная кадровая политика, экономика знаний, информационно-коммуникационная политика предприятия, бюджетирование, HR-брендинг, аутсорсинг, лизинг персонала, организационная культура, синтезированная система мотивации, мониторинг рынка труда, проактивный персонал.

Key words: anti-crisis personnel management, active personnel policy, knowledge economy, information and communication policy of a company, budgeting, HR-branding, outsourcing, staff leasing, organizational culture, synthesized motivation system, monitoring of labor market, proactive staff.

ВВЕДЕНИЕ

Социально-экономические реалии большинства отечественных предприятий свидетельствуют о целесообразности применения инструментария антикризисного менеджмента, который в условиях выхода страны из кризиса актуализируется постфактум. Такая ситуация в области менеджмента характеризуется реактивной кадровой политикой, которая направлена на: устранение негативных последствий неэффективного управления и необдуманных действий руководства, нивелирование влияния факторов внешней среды, невозможность оперативного реагирования на проявление индикаторов кризиса.

Кардинально противоположной является активная кадровая политика, при которой нововведения являются превентивными мерами возможных угроз бизнесу, всячески внедряются новейшие формы и методы рабо-

ты с персоналом, что позволяет говорить о конкурентных преимуществах в трудовой сфере отдельного хозяйствующего субъекта. Определяя преимущества последней кадровой политики и серьезные недостатки первой, следует отметить целесообразность активизации проактивных мероприятий в рамках реализации антикризисного менеджмента, направленного на устранение негативных последствий влияния макро- и микроэкономических факторов.

Научно-теоретические аспекты антикризисного менеджмента, его виды, последствия, предпосылки возникновения кризиса и кризисных ситуаций, меры их преодоления являются предметом исследований зарубежных и отечественных ученых, среди которых важное место в науке занимают: И. Ансофф, В. Баринов, В. Бивер, И. Бланк, В. Василенко, А. Грязнова, П. Друкер, Т. Клебанова, Л. Лигоненко, В. Пономаренко, А. Пушкарь,



Рис. 1. Мероприяття антикризисного менеджмента персонала

А. Сытник, И. Гитов, А. Тридед, А. Томпсон.

Актуальные вопросы управления персоналом с учетом современных тенденций освещали в своих трудах такие отечественные ученые, как О. Амосов, Н. Гавкалова, В. Гринева, А. Крушельницкая, Н. Лукьянченко, М. Семькина, И. Швеиц и др.

Как отмечает Баринов В. А. [1], антикризисный менеджмент — это формирование такой системы управления предприятием, которая обеспечивает его эффективную работу на определенном уровне риска. В этом проявляется профессионализм менеджеров — не только в использовании общепринятых инструментов менеджмента, но и в умении предвидеть развитие событий во внутренней для предприятия среде. Учитывая затяжные кризисы, характерные большинству отечественных предприятий, становится понятным, во-первых, об уровне профессионализма руководителей государственного уровня, во-вторых, о сплоченности и результативности их командной работы, в-третьих, о недостаточности использования инструментов менеджмента, в том числе персоналом.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Определяя основательность исследований, проведенных в области антикризисного менеджмента, методологический инструментарий реализации мероприятий в кризисных условиях деятельности предприятия, следует отметить, что вопросы, касающиеся выбора приоритетных сфер внедрения необходимых антикризисных мер в отечественных условиях хозяйствования, требуют дальнейшего изучения. Поэтому выбор предмета исследования — инструментарий антикризисного менеджмента — обусловлен проблемами практического характера в работе с персоналом и реализацией неэффективного кадрового менеджмента.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Исследование специфики антикризисной деятельности отечественных предприятий [3] показали, что большинство из них (42% предприятий) решают эту проблему путем сокращения объемов деятельности, увольнения персонала, сворачиванием всех программ развития персонала (обучение, социальный пакет, мотиваци-

онные программы), тотальной минимизации всех видов операционных и других расходов; продажи непрофильных (а в определенных случаях и профильных активов) введения системы жесткого контроля. В большинстве случаев именно такие предприятия со временем разоряются, т. к. ориентируются на реализацию изменений в отношении наиболее уязвимого фактора производства. Повышением цен, как инструментом антикризисного регулирования, пользуется 32% предприятий, а 16% и вовсе не имеют и никогда не разрабатывали антикризисных программ и планов. И только 10% предприятий формируют антикризисную команду, которая может решать ситуационные проблемы (состоит из топ-менеджеров предприятия, при том директор является руководителем антикризисной команды и берет на себя ответственность по выходу из кризиса) [3].

Аккумулируя опыт передовых зарубежных и отечественных предприятий, можно сформулировать ряд мероприятий антикризисного менеджмента персонала. Ниже представим обоснование сущности и содержания каждого из них, возможности реализации в отечественных условиях хозяйствования, а также опыта зарубежных предприятий.

1. Реализация эффективной информационно-коммуникативной политики в вопросах внедрения нововведений, создание условий для устранения сопротивления изменениям. Этого можно достичь с помощью создания внутренней локальной сети, внутрикорпоративного радио, газеты, чата, которые могут освещать основные события в деятельности предприятия. Такие локальные информационные ресурсы могут стать не просто каналами распространения информации, но и быть эффективным инструментом при реализации менеджментом управленческих функций (так, корпоративный чат ускоряет движение управленческих решений к исполнителю и обеспечивает неформальную обратную связь). Например, незаменимой может стать функция "чат-конференция", когда в сохраненной истории сообщений есть зафиксированная информация, и на нее при необходимости можно сослаться. Это явное преимущество над устным обсуждением в случае возникновения спорных вопросов или отсутствия кого-либо во время совещания (рис. 1).

Разработку такой сети, чата можно заказать специализированной фирме, а модерацию лучше поручить работнику собственного предприятия. В большинстве случаев персонал готов выполнять работу такого рода бесплатно или за административные бонусы, чувствуя свою нужность и причастность к общему делу. Следует не забывать, что более продвинутые пользователи могут установить локальную сеть или чат самостоятельно, тем самым сэкономят денежные ресурсы предприятия. Кроме того, в свободном доступе существуют такие бесплатные программы как Vipress Chat, LANcet CHAT, Lantalk.NET, CommFort и др.

2. Создание и развитие прочного HR-бренда, трактуемого как комплекс целенаправленных мероприятий по формированию позитивного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения и удержания лучших специалистов в этой области. Выполнение этого мероприятия тесно связано с реализацией маркетинговой и, в частности, PR-политики предприятия и предусматривает следующее:

— использование возможностей СМИ путем создания репортажей о предприятии, активное воздействие на зрителей путем ротации рекламы продукции (товаров, услуг), которые производит предприятие;

— проведение благотворительных акций;
использование возможностей аутплейсмента как средства смягчения негативного отношения к бывшему работодателю и сохранение положительного имиджа в глазах сотрудников;

— присутствие и активное участие в соцсетях;
— выполнение обязательств перед наемными работниками путем соблюдения положений коллективного договора, кадровой политики, философии предприятия.

Например, участие в благотворительных акциях или кураторство социальных заведений на постоянной основе значительно повышает уровень социальной ответственности предприятия в глазах работников, органов государственной власти и общественности в целом. Со временем, если такая деятельность становится системной, затраты на ее проведение могут значительно снизиться за счет активной вовлеченности самого персонала.

Конкретным примером успешной благотворительной акции можно назвать акцию, которая походит в городе Харькове (Украина) под лозунгом "Меняем теплые окна на теплые вещи". Фирма, проводимая акцию, взамен на три теплые вещи дарит энергосберегающие покрытые для окон, а вещи передает в детские дома и дома престарелых. Благодаря отличной идее и качественной информационной поддержке фирме удалось не только повысить продажи, а и зарекомендовать себя как социально ответственное предприятие. Секрет успеха такого рода акций в том, чтобы в них могло поучаствовать максимальное количество людей, и была задействована продукция, выпускаемая предприятием. Разработкой таких акций чаще всего занимается маркетинговый отдел, а при отсутствии такового — заместитель или помощник директора.

Таким образом, HR-брендинг работает в обе стороны — помогает быть предприятию привлекательным для сотрудников и объясняет в чем ценность именно этого предприятия для работы на нем. Он также создает эффективный персонал, который работает на результат, а не 8 часов в день.

Несмотря на увеличение количества публикаций по данной тематике, в основном зарубежных авторов, на отечественных предприятиях под HR-брендингом понимают систему работы с персоналом или ее отдельные элементы: социальный пакет, системы оплаты труда, тимбилдинг, корпоративы, тренинги, реализуемые отдельно от бренда.

Ошибочным явлением является понимание автоматически успешного внедрения в практику разработанного положения, инструкций, правил брендинга, не зависящего от персонала предприятия. В реальности необходима практически направленная система адаптации персонала к новому бренду, включающая семинары для топ-менеджеров — собственника, управленца, директора по маркетингу, директора по персоналу и директора по продажам — именно они донесут всю информацию до сотрудников. Однако основными критериями такого обучения должны быть: качество подачи информации; актуальность мероприятий, реализуемых в рамках брендинга; небольшие группы (до 5 человек); высокий уровень преподавания; наличие обратной связи между преподавателем и слушателями.

HR-брендинг, как и брендинг, невозможно сделать за месяц, конечно если под ним понимается работа со всеми видами коммуникации предприятия, а не просто распечатка правил поведения для сотрудников на рабочем месте. Как правило, результат от HR-брендинга будет виден через поведение потребителей через 12—24 месяца, а положительные сдвиги в поведении персонала будут заметны через 3—4 месяца.

3. Использование возможностей аутсорсинга персонала — стратегия управления предприятием, направленной на передачу ведения функционально необходимых, но не основных направлений в деятельности компаний, специализирующимся в данном конкретном роде

деятельности. Целью аутсорсинга, как инструмента управления, является повышение рыночной стоимости предприятия, благодаря улучшению результатов его деятельности, снижению затрат и рисков, повышению конкурентоспособности продукции путем привлечения внешних для предприятия, производственно-хозяйственных функций. Узкая специализация внешних производителей или поставщиков обеспечивает им возможность приобрести значительный опыт в выполнении бизнес-процессов, внедрении инновационных технологий, новейших методов организации и выполнения работ. Разновидностью аутсорсинга персонала выступает лизинг персонала.

4. Применение практики лизинга персонала, как процедуры, предусматривающей временное привлечение работников для выполнения функций, количество которых возрастает в определенные периоды времени (сезонные работы, заключение крупных нехарактерных для основной деятельности предприятия контрактов, время летних отпусков) и отличается следующими преимуществами: возможность сохранить льготы в налогообложении при условии сохранения статуса малого предприятия, использование местного персонала при расширении бизнеса в других регионах (странах). Очень удобно выполнять работу на основе лизинга проектным группам инженеров или архитекторов, специалистам IT-сферы, работникам маркетинговых или рекламных компаний. При этом недостатками лизинга персонала являются:

— высокая стоимость услуг лизинговой компании (кадровые агентства требуют от 12 до 30% от оклада работника);

— психологическая несовместимость временно привлеченных работников и основного кадрового состава;

— отсутствие нормативного регулирования лизинговых договорных отношений, касающихся персонала, между заказчиком и лизингодателем в украинском КЗоТ, что приводит к необходимости регулировать трехсторонние отношения двумя видами договоров: трудовым (между работодателем и работником) и лизинговым (между работодателем и лизингополучателем);

— отсутствие механизма регулирования последствий несчастных случаев и травм, полученных персоналом, взятым в лизинг, а также процесса использования ими материальных ценностей и заключения договора о материальной ответственности.

Практика лизинга персонала малоизвестна как украинскому, так и российскому работнику, и если предприятие все же решает использовать этот инструмент, перед HR-специалистами стоит задача разработки и реализации адаптационных программ, направленных на персонал, привлеченный на основании договора лизинга. Если же предприятие само готово передать персонал по договору лизинга, то стоит выбирать сотрудников, которые обладают высокой адаптивностью.

5. Системный мониторинг предложения рабочей силы на рынке труда. В кризисные периоды менеджеры по найму персонала практически не заняты работой, так как предприятие не нуждается в дополнительных кадрах. В этом случае полезным будет воспользоваться опытом китайских работодателей, которые предложили работу известным финансистам с Уолл-Стрит, уволенным в Нью-Йорке во время кризиса, и получили высококачественные кадры с минимальными затратами на набор персонала. Менеджер по найму персонала отечественного предприятия может отслеживать резюме высококвалифицированных специалистов, которые были уволены из-за кризиса и готовы работать на выгодных для предприятия условиях. Этот стратегически важный шаг обеспечит предприятие новыми кадрами, что с одной стороны будет отличным вливанием энергии в существующий бизнес, как в открытую систему а с другой — сэкономит средства на найм и развитие персонала в будущем.

6. Создание такой организационной культуры, которая способна объединить ядро коллектива и удержать предприятие на рынке в условиях временного спада его деятельности. Нормы, ценности, принципы деятельности, установки, которые аккумулируются в сильной и высокой организационной культуре, отличающейся широким кругом охвата сторонников руководства, этического отношения к ним со стороны руководителей бизнеса, становятся кодексом поведения при реализации антикризисных действий.

Нормы организационной культуры могут быть закреплены в "Кодексе поведения сотрудников предприятия", "Этическом кодексе", "Принципах работы предприятия" или "Философии организации", с которыми в обязательном порядке следует ознакомить всех сотрудников. Важно учитывать тот факт, что чем более специфичны требования к поведению персонала (например, запрет курения, запрет на разглашение информации, требование носить исключительно деловой костюм определенного цвета), тем тщательнее нужно следить за внедрением организационной культуры, усилить контроль за соблюдением правил и организовать обратную связь с системой штрафов и поощрений.

В соответствии с исследованиями в сфере акмеологии, изменение ценностей и привычек для взрослых людей гораздо сложнее, чем детей. С этой целью рекомендуется проводить не стихийные, а системные тренинги, разработанные с учетом особенностей конкретного предприятия и конкретных сотрудников. HR-менеджеры — одни из главных разработчиков положений оргкультуры, реализующие видение топ-менеджеров в отношении предприятия и персонала. Поэтому вопросы, касающиеся не только качественного обоснования определенных тезисов, но и их практической реализации зависят от того, насколько они способны быстро и результативно работать, заинтересованы в изменении, соответствии знаний, умений, навыков требованиям действительности. В связи с этим акцентирование внимания необходимо направить на повышение экспертности HR-менеджеров, что лежит в плоскости профессионально-квалификационных и личностных качеств. Относительно первых, то вопрос состоит в уровне компетентности работников службы, их опыте, коммуникативных данных, вторая группа качеств доминирует в работе с людьми, т. к. определяет эффективность поиска подходов к каждому работнику — внутреннему клиенту — и позиционирования как важного подразделения в организационной структуре управления.

Именно во время кризиса организационная культура (особенно ценностный аспект) проверяется на прочность, и руководителю нужно в первую очередь следить за тем, чтобы он сам и топ-менеджмент придерживались норм организационного поведения.

7. Бюджетирование внедрения изменений, направленных на реализацию антикризисных мер для того, чтобы рассчитать необходимые для этого издержки, определить наиболее затратные статьи. Создание бюджета должно осуществляться в условиях жесткой экономики, акцентируя внимание только на основных аспектах работы. Сегодня бюджетирование становится эффективной управленческой технологией. Если предприятие имеет так называемый бюджетный кодекс, который регулирует распределение финансовых ресурсов (например, механизм перехода недофинансированных статей во внутренний долг перед функциональным подразделением, модель определения дохода работника в период кризиса, и т. д.), то антикризисное управление становится более понятным и подкрепленным документально в бухгалтерском и управленческом учете.

Крайне важно прописать в "Положении о бюджетировании" систему контроля выполнения бюджета предприятия. Она обязательно должна содержать анализ причин невыполнения или перевыполнения бюдже-

та, механизм его корректировки в зависимости от уровня отклонения от плана (на 1%, 5% или 10%) и предусматривать процедуру мотивации менеджеров в каждом из случаев. В кризисный период необходимо моделировать возможные сценарии выполнения бюджета и согласовывать с ними оперативно его корректировать.

Разработка специального программного обеспечения для бюджетирования (как стратегического, так и оперативного), обеспечивает доступ к единой базе данных и позволяет интегрировать бюджетный процесс в общую систему планирования и учета. Если программа бюджетирования грамотно написана в соответствии с бюджетным кодексом предприятия, то управление бюджетным процессом становится практически автоматическим, что не требует затрат на привлечение дополнительного персонала. К таким программам относятся "1С: Бюджетирование", "1С: финансовое планирование", КИС: Бюджетирование", "Navision", "Контур Корпорация. Бюджет холдинга", "ПАРУС", "Oracle Financial Analyzer" (OFA), "Bplan". В результате бюджетирования предприятие может получить комплекс разноуровневых финансовых планов: бюджет дохода и расхода (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет по балансовому листу (ББЛ), оборотные бюджеты для функциональных подразделений или отдельных видов деятельности предприятия, прогнозные балансы.

8. Разработка синтезированной системы материального и морального поощрения, направленная на установление устойчивой взаимосвязи между результатами деятельности каждого работника и размером вознаграждения за труд. В условиях реализации антикризисных мер, актуальным является акцентирование внимания на моральной стороне стимулирования к трудовой деятельности персонала. Естественно, оно не может быть бесплатным для предприятия, ведь мероприятия этой формы также имеют стоимость наряду с денежными поощрениями, но на несколько порядков ниже. Не следует также забывать, что в предкризисный и кризисный период, мотиваторы, действующие на персонал положительно в стабильное время, могут резко измениться. В связи с этим в предкризисные периоды рекомендуется осуществлять оценку уровня мотивации персонала и при необходимости корректировать набор мотивационных инструментов.

Основываясь на теоретико-методических аспектах мотивационного потенциала персонала и практических вопросах системы стимулирования, представим обоснованные рекомендации по составлению системы поощрений сотрудников в кризисный период. Во-первых, информирование персонала относительно финансово-экономического состояния и поведения персонала в условиях кризиса. Во-вторых, вознаграждение тех сотрудников, которые причастны к выходу предприятия из кризиса. В-третьих, гарантированное поощрение ключевых сотрудников, даже с возможным увеличением заработной платы или повышением по карьерной лестнице. В-четвертых, представителям творческих и креативных профессий (художникам, веб-мастерам, редакторам, переводчикам, фотографам и др.) на период кризиса имеет смысл подействовать в создании на базе предприятия творческих школ, курсов для населения, предложить дополнительный выходной, помочь в получении независимых грантов на обучение. В-пятых, учет индивидуальных особенностей ключевых сотрудников в использовании мер поощрения, от чего зависит правильность выбранного мотивационного инструмента и его эффективность. Именно в кризисный период индивидуальный подход оправдывает себя полностью, главная задача — правильно организовать работу линейных менеджеров и кадровой службы.

9. Формирование проактивного персонала, результатом чего выступит инновационное развитие предприятия. Проактивность определяет опережающее по сравнению с другими сотрудниками развитие личнос-

тных, профессионально-квалификационных качеств, которые проявляются в креативности мышления, проектах, построении взаимоотношений с коллективом. Предприятие, имеющее проактивный персонал, становится более гибким и жизнеспособным. Но желание привлечь персонал с подобными характеристиками должно быть подкреплено готовностью топ-менеджмента выходить на качественно новый управленческий уровень — научиться принимать поведение такого персонала, грамотно его направлять, уметь извлечь из продукта его работы нужные активы, а также подготовить надежный фундамент, которой сможет удерживать проактивный персонал в кризисные периоды. На предприятиях, имеющих проактивный персонал, управленческий аппарат постоянно подыскивает новые методы управления, что обеспечивает его более высокую инновационную активность и, соответственно, жизнеспособность.

С целью определения относительных позиций каждой страны в ЕС в области инновационного развития, экспертами Комиссии ЕС рассчитывается общий инновационный индекс (ОИИ) — Summary Innovation Index (SII), который непосредственно связан с показателями научно-технического и инновационного развития. Так, Украина, как и Россия, со значением индекса 0,23 входит в число стран, идущих в догонку инновационному развитию. В первую пятерку стран-лидеров вошли Швеция (0,68), Финляндия (0,64), Швейцария (0,641), Япония (0,61), США (0,59) [2]. Трактовать этот индикатор стоит как показатель того, насколько экономический рост страны базируется на инновациях, и отражает различные аспекты нововведений, исследования и разработки, а также показатели их диффузии, включая показатели распространения новых знаний и степень использования информационных технологий.

10. Создание и поддержка карьерных сайтов предприятия как презентации активной и открытой кадровой политики on-line для внутреннего и внешнего рынка рабочей силы. По мнению специалистов по HR-менеджменту, карьерные сайты должны отвечать следующим требованиям: простая и удобная навигация сайта; видео; полученные отзывы кандидатов; ссылки на социальные сети; интерактивный блог, где кандидаты и работники могут комментировать действия руководства, наличие на сайте только релевантной информации. Важным моментом является своевременная модерация таких сайтов. Исходя из отечественной практики, именно свободные информационные ресурсы (форумы, чаты, блоги, комментарии, отзывы), становятся объектом атаки со стороны недобросовестных конкурентов.

11. Изучение сотрудниками предприятия опыта конкурентов. Если предприятие продает товары и предоставляет услуги, а в период кризиса вынуждена сократить штат из-за снижения продаж, гибкое реагирование и переквалификация сотрудников помогут сохранить ключевых сотрудников. Так, продавцы, менеджеры могут изучать опыт конкурентов эмпирическим путем, отрабатывать на территории конкурентов рабочие ситуации, изучать предложение и ценовую политику на их сайтах. Важно, чтобы этот процесс не был стихийным, сотрудникам нужно предоставить рабочий график, разъяснить необходимость составления отчетов по проделанной работе. Этот инструмент не только поможет перенять наработки конкурентов и собрать информацию для маркетингового исследования, но и даст возможность сотрудникам предоставить виденье дальнейшего развития предприятия в официальной форме.

ВЫВОДЫ

Исходя из содержания и сущности указанных мероприятий антикризисного менеджмента, подчеркнем необходимость регулирования процессов, создающих информационное пространство функционирования персонала, ведь именно информация в XXI веке явля-

ется одним из весомых факторов производства. Методически и практически неверным является осуществление антикризисного менеджмента персонала отдельно от других аспектов деятельности предприятия: финансовых, организационных, экономических, маркетинговых и т. д., ведь только комплексное изучение особенностей функционирования даст возможность для принятия эффективных управленческих решений. Причем менеджмент персонала является наиболее трудным с точки зрения управляемости и возможности предсказания поведения субъектов в будущем.

Специфика управления с кадрами в период кризиса предусматривает применение того же инструментария, как и в период спада деятельности в контексте жизненного цикла предприятия. Поэтому инструментарий антикризисного управления предприятием можно использовать и применительно к персоналу, причем процедура усложняется человеческим фактором при принятии решений.

Наряду с этим, экономика знаний требует создавать опыт, профессионализм и высокую квалификацию персонала как индикатор работы на опережение в меняющейся конкурентной среде и результат человеческого развития отдельного хозяйствующего субъекта, региона, страны в целом. Синтезируя психологические аспекты в работе с персоналом с эффективностью управления, следует достигать синергизма в этом направлении, создавая такую систему, которая, во-первых, была бы понятна его субъектам, во-вторых, соответствовала условиям внутренней и внешней среды, в-третьих, мобилизовала усилия на рост причастности к предприятию и его целям. Основным требованием формирования причастности персонала является его вовлеченность в дела предприятия, что создается путем реализацией системы стимулирования, построенной на взаимосвязи результатов труда и уровня вознаграждения, делегирования полномочий, действенной системы социальной зашиты и льгот работникам и т. п.

В связи с тем, что Украина в качестве приоритета экономического развития выбрала путь к формированию экономики знаний, принципами ее функционирования необходимо руководствоваться и в рамках микроэкономики. Экономика знаний базируется на приоритетном развитии образования, инновационных технологиях, коммуникативных способностях субъектов хозяйствования, что в контексте данного исследования должно быть отправным пунктом инструментария антикризисного менеджмента персонала. В рамках данной позиции антикризисные мероприятия, реализуемые в практической плоскости, должны иметь теоретическое обоснование и соответствовать условиям внешней среды, быть нацелены на результат и учитывать тенденции в использовании интеллектуалоемких технологий менеджмента. Этот тезис, в свою очередь, подразумевает необходимость привлечения высококлассных специалистов в реализации предложенных мероприятий, список которых не является исчерпывающим, а лишь указывает на неограниченные возможности в работе с людьми и развитии их потенциала. Выбор консультантов обосновывается с позиции "затраты-выгоды" для предприятия, т. е. наймом в штат предприятия либо заключения контракта на выполнение консалтинговых услуг в одной из указанных сфер деятельности.

Литература:

1. Баринов В.А. Антикризисное управление: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / А.В. Баринов. — М.: ФБК ПРЕСС, 2005. — 488 с.
2. Россия и Украина в свете индикаторов Европейского инновационного табло / Под ред. Ивановой Н.И. и Егорова И. Ю. — М.: Госкомстат Украины, 2008. — 93 с.
3. Сердак О.В. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами / О.В. Сердак // Механізм регулювання економіки. — 2010. — № 3. — Т. 1. — С. 141—148.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2013 р.