

# ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 336.7(075.8)

**В.К. Данилко, д.е.н., проф.  
О.І. Гриценко, магістрант**

*Житомирський державний технологічний університет*

## **КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ**

*Запропонована системна концепція антикризового управління персоналом, яка містить заходи щодо виходу з кризової ситуації. Розкрито особливості управління персоналом як складового елементу антикризової стратегії підприємства.*

**Ключові слова:** персонал, системна концепція, антикризове управління, менеджмент персоналу.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасних умовах розвитку економіки зростає роль системи управління персоналом у вирішенні соціально-економічних проблем суспільства. Ефективність господарювання безпосередньо залежить від ефективності використання засобів і предметів праці, трудових ресурсів, знань, умінь керівників і фахівців, їх здатностей швидко реагувати на змінні умови ринкової кон'юнктури.

Економічне середовище, в якому сьогодні функціонують підприємства, характеризується кризовими явищами. Працедавці обмежені вимогами жорсткої економії бюджету, зокрема витрат на оплату праці. На сьогодні для багатьох вітчизняних підприємців поширеними стали такі дії, як масові звільнення персоналу, затримки з виплати заробітної платні і зменшення її розміру.

Особливої уваги в контексті цієї проблеми вимагає антикризове управління персоналом, оскільки ситуація, що склалася, загрожує підприємству втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо.

У період кризи підвищується значущість роботи з персоналом та зростає увага до розробки та впровадження заходів щодо антикризового управління персоналом на підприємствах. Керівниками підприємств усвідомлюється той факт, що основним ресурсом організації є люди, тому ефективність управління персоналом забезпечує формування їх конкурентних переваг на ринку. При цьому основним завданням в умовах кризи є збереження високого кадрового потенціалу, кваліфікованих працівників, дієвої управлінської команди.

У зв'язку з цим виникла необхідність дослідження економічних аспектів антикризового управління персоналом підприємства, яке б акумулювало все краще зі світової та вітчизняної теорії і практики.

**Стан вивчення проблеми.** Аналіз останніх досліджень та публікацій дозволяє стверджувати, що певні питання, які стосуються розроблення антикризових кадрових заходів, залишаються недостатньо розглянутими. Зокрема, більшість праць вчених присвячено розгляду загального процесу антикризового менеджменту. При цьому недостатньо уваги приділяється визначенню змісту антикризового управління персоналом та розробленню кадрових заходів на кожному з його етапів.

Проведені нами дослідження дозволяють зробити висновок, що теоретико-методичні та практичні аспекти розроблення ефективної системи антикризового кадрового менеджменту належать до тих, які потребують подальших наукових пошуків, що підтверджує важливість даного дослідження.

**Мета дослідження.** Антикризове управління персоналом, як будь-яке управління взагалі, характеризується певними технологічними схемами управління. Однак тільки специфіка антикризового управління персоналом здатна відобразити специфіку його технології. Тут істотний вплив можуть мати фактори дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності і ризику, складного переплетення проблем, тиску зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

Тому метою дослідження є розробка системної концепції антикризового управління персоналом, яка дозволить швидко реагувати на події, передбачати появу нових небажаних тенденцій, контролювати результати діяльності підприємства та його персоналу. Метою є розробка складових стратегічного підходу в системі антикризового управління персоналом підприємства та рекомендацій з його удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток управління персоналом внесли такі вчені, як С.Беляєв, А.Градов, Р.Хит, В.Пономаренко, І.Маслов, В.Гагарський. Питання, що пов'язані з висвітленням особливостей антикризового управління та його зв'язку із системою управління персоналом, розглядали як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, зокрема Л.Річард, Дафт, Майкл Армстронг, Пітер Дойль,

А.Я. Кібанов, А.С. Большаков, В.І. Михайлов, Ю.Г. Одегов, Н.А. Горелов, В.Г. Федцов, А.В. Федцова, А.І. Турчинов. У роботах цих вчених увага приділяється вивченню сутності і змісту системи управління персоналом, дослідженню особливостей управління працею в умовах подолання кризи.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини. Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування. До симптомів кризи звичайно належать: зниження прибутковості, скорочення частки ринку підприємства, втрату ним ліквідності [7].

Теоретична невизначеність поняття „антикризове управління” є основною причиною різностороннього його трактування. Варто зазначити, що багатозначність антикризового управління розглядається з чотирьох позицій, а саме:

- управління підприємством за умов макроекономічної кризи;
- управління підприємством, яке викликане його кризовим станом через неефективний менеджмент;
- управління підприємством, яке знаходиться на етапі банкрутства;
- управління підприємством, яке визнане банкрутом.

Антикризове управління трактується як комплексна система заходів, що спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі [3].

Не викликає сумніву твердження, що головною опорою антикризового управління є людина. Але слід пам'ятати, що люди можуть ставати й джерелом будь-якої кризової ситуації. Отже, персонал в організації може бути як джерелом, так і інструментом подолання кризових явищ. У сучасній науковій літературі існує ціла система визначень кризи в підсистемі управління персоналом на підприємстві, що свідчить про багатогранність цього явища. Кризу управління персоналом можна розглядати як:

- результат невдалої кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;

- невідповідність наявних нормативно-ціннісних систем в організаційній культурі новим умовам, що склалися на підприємстві;

- вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови ОСУ та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування та шляхи її трансформації, через що створюються умови для розвитку науки кризових явищ на підприємстві в цілому [8].

Причини виникнення кризи в організації та, як наслідок, кризи персоналу можуть бути зовнішніми та внутрішніми. При аналізі причин кризи слід розрізняти поняття "криза персоналу організації-банкрута" і просто "криза персоналу організації". Криза персоналу організації-банкрута виявляється у відсутності економічної вигоди та особистого морального задоволення, що викликано зовнішніми та внутрішніми причинами, які призвели організацію до стану банкрутства.

Найбільш значними причинами кризи персоналу збанкрутілого підприємства є:

- відсутність визначеності щодо долі організації та долі людей, які в ній працюють;
- конфлікт попередніх та нових цінностей;
- слабкість захисних заходів соціального характеру та скорочення чисельності кваліфікованих робітників;
- відстороненість персоналу від управління організацією;
- суперечливість загальних задумок керівництва підприємства щодо його скорочення, розвитку та існуючої кадрової політики;
- відсутність ефективних систем мотивації праці;
- неволодіння навичками у сфері психології; психофізіології; психоаналізі; психології праці; психології управління;
- незначна роль кадрової служби в системі управління організацією;
- дефіцит керівників, що підготовлені до управління організацією в кризових соціально-економічних умовах тощо [2].

Криза ж персоналу організації визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли в процесі розвитку організації.

Основними симптомами кризи персоналу організації можуть бути почастищення конфліктів; скорочення кількості робочих годин (змін) та наявність надлишкового персоналу; посилення плинності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; погіршення продуктивності праці; ігнорування керівника, вказівок керівництва; погіршення дисципліни, страйки тощо.

Для виходу організації з кризового становища доцільно боротися не стільки з причинами, скільки з наслідками кризи. Іншими словами, необхідно зробити кризу персоналу організації керованою, а її рівень — помірним. Виходячи з цього припущення, можна прослідкувати, які явища можуть відбуватися в

кризовій організації з персоналом та вживати адекватні заходи, щоб не допустити або усунути негативні наслідки. Це одна з нових функцій антикризового менеджера та його команди [6].

Концепція антикризового управління персоналом містить розробку антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями.

Стратегію та тактику роботи з персоналом організації доцільно розглядати як єдину систему: з одного боку, вони відображають конкретний рівень культури управління, з іншого — є важливими організаційними компонентами управлінської діяльності. Цілісна кадрова стратегія є не що інше, як кадрова політика. Кадрова політика — це сукупність принципів, правил та норм, якими керується організація при відборі та розташуванні на управлінських посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні персоналу на науковій основі [2].

Кадрова політика має свою структуру, яка містить такі елементи:

- політика набору, відбору і розстановки кадрів;
- політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів;
- політика зайнятості;
- політика управління службовим зростанням;
- політика стимулювання;
- соціальна політика.

Кадрова політика розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них.

Основними цілями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів [4].

Кадрова політика є складовою частиною антикризового управління організацією, головна мета якої — досягнення стійкого становища на ринку. Криза в організації немає суто економічного чи політичного оформлення, вона викликається більш об'ємною кризою, пов'язаною зі зміною соціально-економічної системи, зміною майже всіх цінностей. Це треба враховувати при розробці нової кадрової політики в організації, яка орієнтована на вихід з кризи. Нові цінності в концепції кадрової політики мають бути такі:

- інтеграція та співробітництво з персоналом;
- прагнення до конкуренції, що сприяє створенню зв'язків співробітництва;
- творчий керівник та творчий колектив як невід'ємне та бажане становище;
- ініціативність та прагнення до відповідальності для досягнення загальної обґрунтованої мети;
- орієнтація на підприємницький успіх;
- створення атмосфери довіри та взаємопідтримки;
- формування гласності як основної норми поведінки;
- прагнення до культурної консолідації.

В умовах кризи кадрова політика підприємства трансформується, що пов'язано з обмеженістю фінансових коштів, неминучістю організаційних перетворень, скороченням чисельності персоналу і підвищенням соціально-психологічної напруги в трудовому колективі.

Під час кризи кадрова політика повинна бути спрямована на формування команди менеджерів, здатних розробити і реалізувати програму виживання і розвитку підприємства. Кадрова політика повинна сприяти збереженню ядра кадрового потенціалу організації: менеджерів, фахівців, робочих, які є особливо цінними для підприємства, та здійснити реструктуризацію кадрового потенціалу підприємства.

Основне ідеологічне кредо антикризової кадрової політики — виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту персоналу. Важливою умовою розробки ефективної антикризової кадрової політики є узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з персоналом організації в умовах кризових ситуацій.

Для реалізації функцій антикризового управління персоналом організації необхідно визначити систему базових принципів, які дозволяють антикризовому менеджеру впливати на персонал та ефективно вирішувати проблеми.

У роботі А.Мітіна "Культура управління персоналом" мова йде про формування та розвиток антикризової системи управління персоналом на основі наступних принципів:

- принцип інтеграції персоналу, що передбачає відновлення довіри персоналу кризової організації до нових цілей керівництва, розуміння економічних вигод перетворень, що намічаються;
- принцип оптимізації кадрового потенціалу організації за рахунок удосконалення кадрової структури, періодичної її оцінки, підтримки навчання робітників за освітніми програмами,

підготовки перспективних кандидатів на ключові керівні посади та децентралізації структури управління;

- принцип підтримки прагнення до незалежності, що дає можливість персоналу почуватися вільно в прийнятті та реалізації рішень;

- принцип придання персоналу більшого динамізму, стану готовності до постійних змін;

- принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу організації, сукупні здібності якого забезпечують стратегічні переваги організації на ринку товарів, послуг та знань;

- принцип системності в роботі щодо розвитку персоналу, який передбачає обов'язкове матеріальне та моральне підкріплення індивідуальної діяльності робітника на основі його власного професійного розвитку;

- принцип компліментарності управлінських ролей в кризових ситуаціях в організації, що передбачає використання конкретного типу керівників в кризових ситуаціях [5].

У роботі О.Беляєва "Антикризове управління" зазначається, що усе різноманіття принципів управління персоналом слід поділити на загальні або базисні принципи, які регулюють діяльність державних органів управління в цілому (до загальних принципів державної кадрової політики деякі автори відносять науковість, конкретно-історичний підхід, моральність, законність, демократизм, наступність і змінюваність); специфічні принципи, які визначають управління кадровим потенціалом у господарських організаціях (до специфічних принципів слід віднести принципи оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства, принцип компліментарності управлінських ролей на підприємстві); приватні принципи, що регулюють функціонування окремих сторін діяльності управлінського персоналу.

В цілому діяльність з антикризового управління персоналом включає наступні етапи кадрової роботи: планування антикризових кадрових заходів, зниження витрат на робочу силу, формування антикризової управлінської команди, формування антикризових оперативних груп, формування готовності персоналу до діяльності в умовах кризових ситуацій.

Як свідчить досвід американських компаній, однією з найважливіших функцій антикризового управлінського апарату є розробка планів управління кризовими ситуаціями. Вважається, що такі плани сприяють мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на справи компанії, підвищують її здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Приблизний зміст антикризових планів американських компаній містить такі статті:

- 1) визначення меж поширення кризової ситуації;
- 2) визначення наслідків кризової ситуації та ступінь впливу цих наслідків на діяльність компанії;
- 3) перелік заходів, які необхідно здійснити при виникненні кризової ситуації;
- 4) наслідки дій, що здійснюються в особливих умовах;
- 5) функції центру з контролю за виконанням робіт в кризовій ситуації;
- 6) Визначення персонального складу співробітників оперативних антикризових груп підрозділів;
- 7) Комплекс заходів щодо забезпечення роботи засобами зв'язку [2].

Комплекс заходів, що реалізується в кризовій ситуації, на думку американських менеджерів, сприяє поліпшенню морального клімату та створенню впевненості в ефективному управлінні. В умовах нестабільної роботи, коли виробничі потужності не завантажені та обмежені можливості перспективного планування потреб організації в трудових ресурсах, можна скористатися зарубіжним досвідом.

Одним із напрямків виходу організації з кризи є ліквідація недоліків в організаційній структурі підприємства, що пов'язано зі скороченням чисельності персоналу. Вирішення цього завдання повинно спиратися на оптимізаційний підхід до реформування кадрового потенціалу організації.

Основні правила роботи з персоналом, яких необхідно дотримуватись при модернізації кризової ситуації, такі:

- 1) скорочувати в організаційній структурі потрібно рівні, а не робочі місця;
- 2) не слід захоплюватися масштабними скороченнями персоналу, необхідно прагнути встановити кадрову структуру, найбільш відповідну ситуації, що склалася;
- 3) періодично переоцінювати кадрову структуру організації;
- 4) виділяти, підтримувати та навчати робітників, які виявляють якості лідера та здібності до управлінської діяльності;
- 5) підтримувати освітні програми, які реалізуються в організації;
- 6) проводити децентралізацію структури управління, делегуючи необхідні повноваження ключовим фігурам в апараті управління та забезпечуючи максимальну гнучкість при розробці управлінських рішень як на стратегічному, так й на оперативному рівнях;
- 7) зберігати ядро кадрового потенціалу організації;
- 8) продовжувати набір персоналу, підтримувати його професійний ріст, особливо у життєво важливих та пріоритетних для підприємства сферах діяльності [2].

Як правило, в умовах кризи вище керівництво вдається до радикального заходу – масового вивільнення персоналу, що має досить неоднозначні наслідки для підприємства. З одного боку, скорочення витрат на оплату праці підвищує платоспроможність підприємства, що, власне, є метою антикризового управління. Проте, якщо поглянути на цю ситуацію з іншого боку, то можна помітити, що ці дії можуть негативно позначитися на стратегічному розвитку підприємства в подальшому. Обґрунтованості масових звільнень персоналу можна протиставити майбутні витрати, пов'язані з пошуком, наймом і навчанням нових працівників після закінчення кризи. Тобто, хоча звільнення працівників і дозволяє скоротити витрати у короткостроковій перспективі, проте витрати на виплату допомоги, збитки від втрати кваліфікованих спеціалістів та втрати довіри, разом з наступним витратами на найм, навчання й утримання персоналу можуть у кінцевому рахунку значно перевищити очікувану користь. Більше того, подібні заходи викликають негативний соціальний ефект – зростання чисельності безробітних та загострення соціальної напруги в суспільстві.

Реалізація антикризового кадрового менеджменту передбачає можливість альтернативних варіантів дій: сконцентруватися на негативних аспектах кризи, втрачаючи при цьому кадровий потенціал та власні позиції на ринку, або ж використати період кризи як своєрідний «виклик», можливість стати краще, удосконалити свою діяльність у необхідних сферах.

Наслідки масових звільнень відчуватимуться з перших днів і протягом тривалого періоду у вигляді демотивації працівників, які залишилися, їхньої недовіри до керівництва, зниження продуктивності праці, збільшення частки браку. Тому про підвищення загальної ефективності господарської діяльності підприємства не може йти і мови.

Отже, необхідність скорочення у свою чергу обумовлює потребу у раціоналізації складу і структури персоналу. Раціоналізацію слід здійснювати таким чином, щоб уникнути вивільнення працівників, особливо масового. У розвинених країнах світу фірми здійснюють масові звільнення персоналу у крайньому випадку, надаючи перевагу проведенню гнучкої політики зайнятості [1].

Гнучка політика зайнятості – це єдиний на сьогодні «безболісний» спосіб вирішення фінансових проблем підприємства, не вдаючись до масових звільнень. Гнучка політика зайнятості підприємства полягає у підтримці та раціоналізації складу і структури персоналу та передбачає реалізацію наступних заходів (табл. 1).

У процесі виконання заходів антикризового управління слід сформувати антикризову управлінську команду. Антикризова управлінська команда повинна включати до свого складу керівників та спеціалістів, які об'єднанні загальними інтересами й цілями, що пов'язані з оздоровленням та посткризовим розвитком організацій. Спеціалісти команди, яка створюється, повинні володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління, мати навички практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.

При створенні команди необхідно виконати ряд умов. Перша – це наявність загальної мети та загальних інтересів членів антикризової команди. Друга умова, що визначає склад команди, – наявність людей трьох категорій, а саме: адаптивних менеджерів, здатних адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та нововведень у самій організації; кваліфікованих спеціалістів, здатних вирішувати організаційно-технологічні, економічні та фінансові завдання інноваційного та антикризового характеру; маркетологів, які володіють інформацією, зв'язками, професійними знаннями та навичками, що необхідні для вивчення попиту, пошуку нових ніш та торговельних зв'язків; соціологів; конфліктологів.

Таблиця 1

*Способи раціоналізації складу і структури персоналу в умовах гнучкої політики зайнятості \**

<i>Спосіб</i>	<i>Загальна характеристика</i>
Припинення найму	Робочі місця, які вивільняються на підприємстві, або скорочуються взагалі, або на них переводяться працівники з тих посад, які підлягали скороченню
Скорочення робочого часу	Досягається за рахунок зменшення тривалості робочого дня, тижня, скасування або зменшення масштабів внутрішнього сумісництва та понаднормових робіт, розподіл посад між декількома працівниками
Припинення замовлень зовнішнім виконавцям	Дозволяє більш повно зайняти власних працівників за рахунок тих робіт, які раніше виконувались за рахунок залучення зовнішніх організацій, осіб
Направлення на навчання з відривом від виробництва	Дозволяє забезпечити зайнятість працівників упродовж певного періоду часу та одночасно підвищити їхній освітньо-кваліфікаційний рівень, навчити певним навичкам і методам праці в нових умовах
Стимулювання “внутрішніх венчурів”	Створення груп працівників, які мають схильність до творчого мислення, власні ідеї та бажання самостійно їх розробляти і

	впроваджувати за умов організаційної та фінансової підтримки підприємства
Заохочення звільнень за власним бажанням	Різновидами його є: - добровільні звільнення в обмін на грошові компенсації; - достроковий вихід на пенсію
“Аутплейсмент”	Надання допомоги у працевлаштуванні звільненим працівникам за рахунок підприємства в оптимальні строки
Звільнення деяких працівників за різні порушення	Такі працівники, як правило, складають 1–2 % чисельності персоналу. Однак при цьому не слід застосовувати надмірну жорсткість, щоб не погіршити атмосферу в колективі

\* власна розробка автора на основі [2]

До складу антикризової команди повинні увійти люди, які виконують особливі ролі, що не збігаються з їх професійною направленістю. Їх називають генераторами ідей, аналітиками, критиками та ін.

Керівник має можливість, якщо це необхідно, запрошувати експертів — спеціалістів зі сторони – та давати відповідні доручення спеціальним службам.

Третя умова — готовність до командної роботи.

Найбільш складний момент в організації роботи антикризової команди — це організація продуктивного спілкування, що виключило б безплідні дискусії. Існують спеціальні методи організації роботи у команді, які включають навчання антикризової команди управлінським технологіям. Звичайно, члени команди — це люди з високими інтелектуальними можливостями, які здатні оцінювати ситуації, продуктивно будувати комунікації як один з одним, так із зовнішнім середовищем. Для вироблення навиків необхідно практикувати проведення спеціальних учбових ділових ігор, інноваційних аналітичних семінарів та ін.

Таким чином, завдання керівництва організації при створенні антикризової команди полягає у виявленні менеджерів та спеціалістів, професійно придатних та готових до командної роботи щодо оздоровлення ситуації, проведення прискореної цільової підготовки до роботи, узгодження власних інтересів членів команди з загальними цілями організації та мобілізація членів команди задля досягнення загальних цілей виживання й розвитку організації. При формуванні команди використовуються індивідуальні та дорадчі форми роботи, виховні, економічні й організаційні методи впливу. У випадку немотивованої протидії окремих осіб доцільно виключити їх зі складу команди [2].

Системна концепція антикризового управління персоналом може бути доповнена іншими, залежно від специфіки поставленої мети, виникаючими проблемами, умовами їхнього вирішення в процесі реалізації загального антикризового управління.

Системний характер управління персоналом передбачає скоординований підхід до всіх напрямків формування і регулювання людського капіталу організації: набору, відбору, розміщення кадрів, їх навчання, підготовки і перепідготовки.

**Висновки.** Проведений системний аналіз механізму управління персоналом дозволив сформулювати такі висновки:

1. Важливим фактором виводу організацій з кризи є системний підхід, тобто сукупність принципів, прийомів та правил, які використовуються для вирішення проблем. Цей механізм проявляється в усьому: у розподілі функцій та повноважень, у побудові інформаційної системи, при формуванні нової кадрової політики, при розробці управлінських рішень тощо.

2. Запропонована системна концепція антикризового управління персоналом дозволяє розглядати менеджмент персоналу як складовий елемент антикризової стратегії підприємства. В умовах кризи для будь-яких організацій управління людьми має першочергове значення.

3. Використання даної концепції дозволить керівникам та фахівцям підприємств зосередити увагу на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких як масова перекваліфікація працівників у зв'язку з переходом на нові управлінські антикризові технології; залучення молодих спеціалістів, здатних освоїти сучасні методи роботи в умовах кризи; залучення усіх працівників до участі як у процесі реалізації антикризової стратегії, так і управління в стабільних умовах функціонування підприємства.

Узагальнюючи сказане вище, можна констатувати, що на основі запропонованої системної концепції антикризового управління персоналом керівники, фахівці, працівники кадрових служб повинні розглядати людський ресурс організації як цілісну, взаємозалежну динамічну систему, що охоплює всі категорії працівників і тісно пов'язана із зовнішнім середовищем організації.

Перспективи подальших досліджень полягають в розробці теоретичних основ та впровадженні практичних заходів з раціоналізації складу і структури персоналу підприємства в умовах подолання кризи. Оскільки питання персоналу завжди буде актуальним у підприємницькій діяльності будь-якого

типу власності. Питання залишатиметься у фокусі виробництва, в поглибленому науковому аналізі сучасного стану персоналу з подальшою оптимізацією якісних і кількісних його показників.

**Список використаної літератури:**

1. *Веснин В.Р.* Менеджмент : учебник / *В.Р. Веснин*. – 3-е изд., перераб. и доп – М. : ТК-Велби, 2006. – 504 с.
2. *Воронкова В.Г.* Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи / *В.Г. Воронкова* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://libfree.com/index.php>.
3. *Кошкин В.И.* Антикризисное управление : 17 модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 11 / *В.И. Кошкин*. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
4. *Крушельницька О.В.* Управління персоналом : навч. посібник / *О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук*. – Житомир : ЖІТІ, 2002. – 345 с.
5. *Мітін А.Н.* Культура управління персоналом / *А.Н. Мітін*. – Екатеринбург : Уралвнеш-торгиздат, 2001. – 465 с.
6. *Скібіцький О.М.* Антикризовий менеджмент : навч. посібник / *О.М. Скібіцький*. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
7. *Шапурова О.О.* Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / *О.О. Шапурова* // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8 (86). – С. 147–154.
8. *Шегда А.В.* Менеджмент : підручник / *А.В. Шегда*. – К. : Знання, 2004. – 687 с.

ДАНИЛКО Валерій Кирилович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

– стратегія розвитку господарюючих систем.

ГРИЦЕНКО Ольга Ігорівна – магістрант Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- кадрові аспекти антикризового управління підприємством;
- проблеми розвитку персоналу підприємства.

Стаття надійшла до редакції 06.05.2013