

1 Передумови та ознаки прояву кризи управління персоналом на підприємстві

Для будь-яких підприємств, незалежно від форми господарювання, розміру, напрямку економічної діяльності, управління людьми має надзвичайно важливе значення. Жодна організація не досягне намічених цілей поза належного відбору, розстановки професійно підготовлених людських ресурсів. Це й виступає визначальним фактом в концепції антикризового управління.

Криза управління персоналом – гостре порушення функціонування підприємства, котре виникло внаслідок зниження ефективності управління його персоналом, що пов'язане зі зниженням ведучої ролі людини в практиці управління підприємством.

Передумовами виникнення кризи управління персоналом в соціально-економічних системах можуть бути:

- стрімке необґрунтоване скорочення або підвищення заробітної плати працівників;
- необґрунтований прийом на роботу чи звільнення з неї великої кількості працівників;
- підвищення вимог до виконуваної праці, що не співставляються зможливостями персоналу;
- впровадження жорсткої регламентації трудових процесів і суворої звітності перед керівництвом;
- втрата працівниками кваліфікації, розвиток пасивності та інерції;
- технологізація підприємства;
- недовіра персоналу до прийнятих управлінських рішень, опір персоналу змінам і реорганізаціям;
- погіршення морально-психологічного клімату в колективі, загрозавтрати кваліфікованих кадрів;
- відсутність можливості кар'єрного зростання тощо.

Ознаками прояву кризи управління персоналом на підприємстві слід виділити:

1. Підприємство та його окремі підрозділи не досягають планових результатів і цілей.
2. Відсутність взаємоузгодженості у прийнятті рішень.
3. Розвиток організаційної кризи та ін.

До видів криз управління персоналом можна віднести: загальна – виникає одночасно на декількох рівнях управління, локальна – має місце в окремих ланках і підрозділах.

2 Система антикризового управління персоналом

Управління в жодній мірі не обмежується сферами праці,

технологією та економікою виробництва. Людина виступає центральною ланкою будь-якої соціально-економічної системи, піддається постійному управлінському впливу.

Управління персоналом – процес цілеспрямованих дій керівного персоналу підприємства щодо визначення його потреб у фахівцях визначених категорій відповідно цілей та можливостей, організація та планування роботи з персоналом, розподіл працівників за функціями, дослідження та оцінка роботи персоналу, його ротації, руху в системі управління, кар'єрного зростання, розвитку персоналу, підвищення його кваліфікаційного й освітнього рівня, компетенції, накопичення досвіду, мотивації та стимулювання персоналу, створення благоприємних умов задля ефективної діяльності.

Система антикризового управління персоналом представляє собою сукупність підсистем загального і лінійного керівництва, ряду функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними, метою яких виступає забезпечення умов розвитку людського потенціалу задля недопущення виникнення кризових ситуацій та станів.

Структура системи управління персоналом залежить від масштабів підприємства, його територіального розміщення, характеру діяльності тощо. Тому на кожному конкретному підприємстві в докризових, кризових і післякризових умовах функціонування матимуть місце різні функціонально-структурні утворення (рис. 6.1).

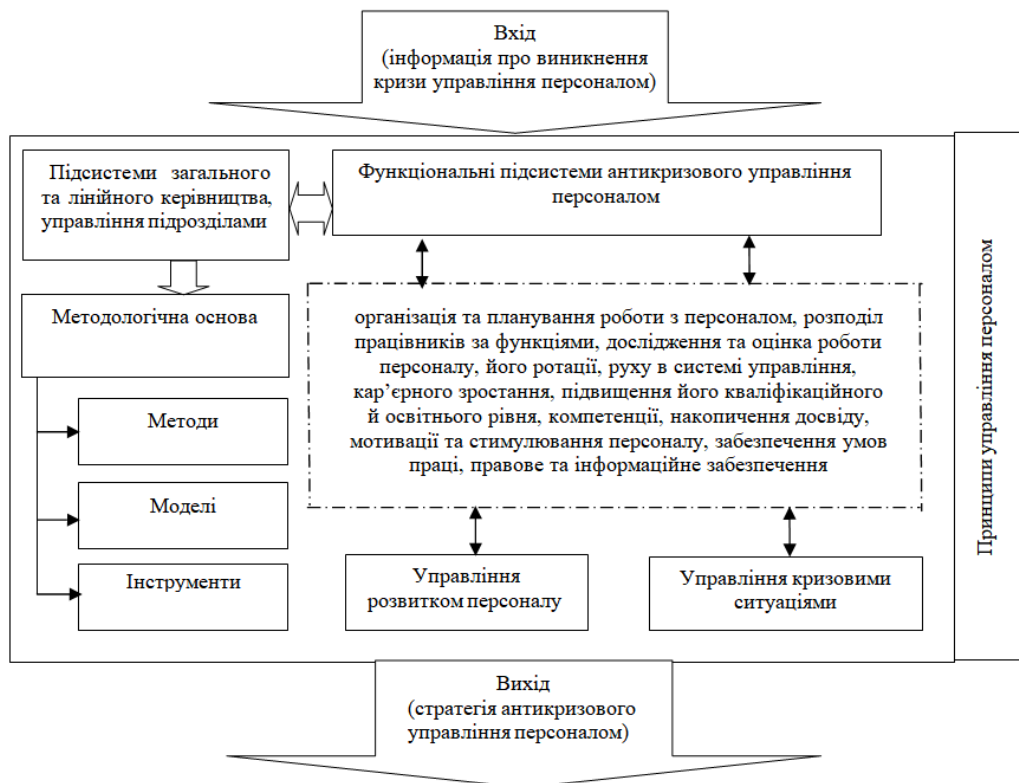


Рис. 6.1. Система антикризового управління персоналом підприємства

Антикризове управління персоналом підприємства припускає не лише формальну організацію роботи з персоналом, але й сукупність факторів соціально-психологічного та іншого характеру – демократичний стиль управління, врахування індивідуальних потреб людини, піклування щодо задоволення потреб людини.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників зосереджувати увагу на стратегічних, перспективних напрямків роботи з персоналом – масова перекваліфікація співробітників в зв'язку з переходом на нові технології, омолодження кадрів, розробка принципів працевлаштування працівників за їх масового звільнення та інші. Важливими стратегічними напрямками системи антикризового управління персоналом є: використання кадрового маркетингу, розробка та вдосконалення професіограм, формування організаційної структури підприємства.

В Україні позитивним прикладом реалізації такої концепції в умовах кризи на підприємстві є АТ “Мотор Січ” – флагман машинобудування нашої країни. Про кризовий стан свідчать наступні показники: на кінець 2019 року на підприємстві працювало 21256 чол., хоча ще на кінець 2017 р. їх чисельність становила 25445 чол.; обсяг реалізації продукції за 2017 рік становив 15024 млн грн, тоді як наприкінці 2019 р. лише близько 9500 млн грн.

Незважаючи на кризову ситуацію, основою кадрової політики цього підприємства в 2019 році стала реалізація принципу спадкоємності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками і фахівцями, підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури і чисельності працюючих. На основі аналізу потреби і політики планування кар'єри на 2020 рік сформований резерв на керівників усіх рівнів. За результатами позачергової атестації 129 інженерно-технічним працівникам підвищені кваліфікаційні категорії, з них 23 молодим фахівцям. З метою забезпечення виробництва кваліфікованим персоналом в 2019 році працевлаштовані 190 молодих фахівців, з них – 57 з вищою освітою, 31 – випускник Запорізького авіаційного, електротехнічного і інших коледжів і 101

– випускник вищих профтехучилищ. Підведені підсумки навчання перспективного кадрового резерву з числа молодих фахівців із стажем роботи на підприємстві більше 5-ти років. За підсумками представлених творчих робіт, розглянутих заводською комісією, дев'ять фахівців відмічені грошовою премією, двом – підвищені кваліфікаційні категорії. Для забезпечення спадкоємності поколінь за знову прийнятими молодими робітниками закріплюються наставники, які раз в три роки підвищують свою кваліфікацію. На підприємстві постійно проводиться робота, спрямована на підвищення кваліфікації

працівників. У 2019 році на базі МТЦ навчені 48238 чоловік, з них: закінчили навчання по освоєнню першої професії 109 працівників підприємства, отримали другу професію 66 чоловік; підвищили кваліфікацію 869 робітників і 1733 інженерно-технічні працівники; пройшли навчання за вимогами сертифікуючих організацій 3363 людини; отримали допуски до різного виду робіт підвищеної небезпеки 42098 працівників.

Одним з найважливіших напрямів кадрової політики є підвищення кваліфікації фахівців, сприяючої об'єднанню науково-виробничого і технічного потенціалу, зв'язку науки і виробництва, проведенню наукових досліджень, впровадженню нових технологічних процесів і інноваційних проєктів. Зокрема, у 2019 році успішно захистили дисертації і отримали вчений ступінь “Кандидат наук” 5 працівників підприємства. На сьогодні в АТ “Мотор Січ” працює 38 кандидатів наук і 2 доктори наук, в аспірантурі навчається 27 чоловік.

У 2020 році кадрова політика АТ “Мотор Січ” буде спрямована на оптимізацію структури і чисельності працюючих, на створення учбово- науково-виробничих комплексів з цілим рядом учбових закладів Запоріжжя, області і України для забезпечення цільової підготовки персоналу, необхідного підприємству, розвиток кадрового резерву, підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічного персоналу для вертолітного виробництва і виробництва виробів з композитних матеріалів, створення умов для особистісного росту кожного працівника і розвитку інтелектуального і творчого потенціалу.

3 Передумови та ознаки прояву фінансової кризи на підприємстві

Фінансові кризи характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми. Це кризи грошового вираження економічних процесів. Неплатоспроможність виступає основною ознакою фінансової кризи в будь-якій соціально-економічній системі.

Фінансова криза – це гостре порушення функціонування підприємства, котре виникло внаслідок зниження його платоспроможності, що виражається у відсутності можливості повністю сплатити борги та зобов’язання, неефективному використанні ресурсів і розміщенні засобів виробництва, їх іммобілізації та пов’язано зі зниженням будь-яких (збутових, організаційних, управління персоналом тощо) можливостей розвитку підприємства.

Передумовами виникнення фінансової кризи в соціально-економічних системах є:

– відсутність належних маркетингових досліджень ринку, як

наслідок – криза збуту;

– чинники, що спричинили виникнення деструктивних утворень в організаційній структурі підприємства;

- техніко-технологічні диспропорції;
- кризовий стан світової економіки, країни або галузі;
- відсутність належного обліку фінансових активів підприємства;
- відсутність стратегічних орієнтирів розвитку підприємства;
- неефективне використання ресурсів;
- посилення конкуренції в галузі;
- посилення впливу монополістичних утворень на ринку;
- зростання політичної нестабільності;
- дискримінація підприємств органами влади і управління тощо.

Ознаками прояву фінансової кризи на підприємстві слід виділити:

1. Різке зниження платоспроможності (збитковість виробництва, відсутність податкового планування, ріст прострочених зобов'язань, низька ліквідність майна, неефективне управління фінансово-економічною діяльністю тощо).

2. Зниження значень фінансових показників і коефіцієнтів нижче їх критичного рівня.

3. Виникнення чи розгортання кризового стану в цілому.

До видів фінансових криз на підприємстві можна віднести: загальну – котра виникає одночасно на декількох рівнях управління, виробництва, матеріально-технічного забезпечення, локальну – що має місце в окремих його ланках і підрозділах.

В зв'язку з тим, що підприємство під час здійснення фінансово-господарської діяльності може перебувати на різних етапах економічного розвитку, знаходитися на стадії виникнення перших ознак кризи чи в умовах всеохоплюючої фінансової кризи (банкрутства), в кожному конкретному

випадку доцільним є використання різних критеріїв оцінки фінансового стану підприємства, що відображається на структурі та кількості досліджуваних явищі процесів.

4 Механізм діагностики фінансового стану підприємства

За умов ринкової економіки підприємство здійснює виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує виробників враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що прогало в цій боротьбі, звичайно стає банкрутом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти

катастрофі, підприємство мусить постійно стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності є аналіз фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан підприємства є комплексним індикатором ефективності ведення господарської діяльності підприємства. Відповідно, аналіз фінансового стану представляє собою сукупність розрахунків та аналізів, що дозволять представити стан в якому знаходиться підприємство, визначити проблемні місця, рівень використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан підприємства має різноманітні значення та характеристики (рис. 7.1).

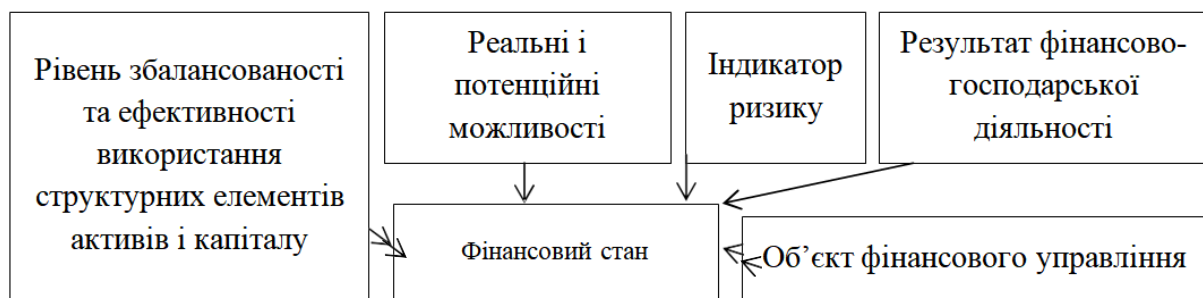


Рис. 7.1. Характеристика фінансового стану за його сутністю

Фінансовий стан підприємства – це комплексна економічна категорія, яка взаємопов'язує фінансові можливості підприємства з кінцевими результатами його господарювання, відображає ступінь ризиковості її здійснення, який залежить від оптимальності поєднання структурних елементів активів і пасивів.

Види фінансового стану підприємства можна розподілити наступним чином:

1. **Задовільний фінансовий стан** – той стан, якому характерне ефективне використання ресурсів, можливість повністю та у належний термін виконати свої зобов'язання; достатність власних засобів для уникнення високого ризику; гарантовані перспективи отримання прибутку.

2. **Незадовільний фінансовий стан** виражається у відсутності можливості повністю сплатити борги та зобов'язання, у неефективному використанні ресурсів і розміщенні засобів виробництва, їх імобілізації. За незадовільним фінансовим станом, підприємство стан банкрутства, тобто нездатність підприємства відповісти за своїми зобов'язаннями. Такий стан є небажаним.

Головне питання для фінансового аналізу успішних підприємств – це: “Чи на підприємстві стабільний фінансовий стан? І в якій мірі він стабільний?”.

Стабільний фінансовий стан підприємства вказує на той факт, що

підприємство вчасно виконує зобов'язання як перед персоналом, його партнерами так і державою. Така характеристика гарантує фінансову стійкість, стабільну платоспроможність та кредитоспроможність, рентабельності активів, власного капіталу, продажів та діяльності. Отже, стабільний стан – це одна зі складових успіху для підприємства.

Щоб забезпечити задовільний фінансовий стан на підприємстві з боку менеджера необхідно забезпечити розробку та впровадження такої системи аналізу та оцінювання фінансового стану, яка є адаптованою до особливостей функціонування на ринку, завдань фінансової стратегії й політики підприємства, фінансової ментальності власників тощо.

Аналіз фінансового стану має велике значення в управлінському розрізі, адже усі учасники господарської діяльності прагнуть приймати оптимальні рішення, чи це стосується рішення інвестора інвестувати, чи постачальника – підписати контракт про співпрацю, чи керівників підприємства. У кожного з учасників поставлена мета – проаналізувати фінансовий стан підприємства та, в свою чергу, кожен з них буде застосовувати різну методику та звертати більше уваги на окремий вид діяльності або ж аналізувати комплексно. Такий аналіз спрямований на отримання адекватної та критичної оцінки стосовно власної діяльності як в статичному так і в динамічному розрізі, встановлення так званих “больових точок” та способів їх усунення, визначення способів покращення ефективності користування та розміщення фінансових ресурсів для підприємства.

Основними завданнями оцінки фінансових результатів при діагностуванні фінансового стану підприємства, як правило, є:

- встановлення тенденцій змін показників оцінювання фінансового стану;
- порівняння отриманих результатів з нормативними значеннями чи тенденціями зміни показників;
- оцінка або діагностування отриманих результатів;
- визначення факторів впливу на зміни показників фінансового стану;
- виявлення резервів покращення фінансового стану підприємства.

До того ж, слід звернути увагу на оцінку майнового стану підприємства, напрямків використання фінансових ресурсів, платоспроможності підприємства, стану виробництва та реалізації продукції, забезпеченості підприємства виробничими ресурсами, прибутковості та рентабельності діяльності тощо. Розрахунок показників широко представлений в посібниках і підручниках з оцінки фінансового стану підприємства, економічного та фінансового аналізу та ін.

Напрямки діагностики фінансового стану підприємства зведено нами на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Механізм діагностики фінансового стану підприємства

Продіагностувати стан фінансів конкретного підприємства можливо за умов відкритості інформації, комплексного підходу до вивчення фінансового стану підприємства. Діагностування фінансового стану дозволяє виявити шляхи подолання фінансової кризи на конкретному підприємстві.