



Редьква О. Управління персоналом машинобудівних підприємств України в умовах кризи [Електронний ресурс] / О. Редьква, О. Галушак // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2011. — Вип. 2 (5). — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11rozvuk.pdf>.

УДК 330.33.01:331.5.024.54
JEL Classification: H12, O15

Оксана Редьква, Ольга Галушак

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ

***Анотація.** У статті висвітлено та розглянуто особливості управління персоналом на машинобудівних підприємствах в умовах кризи. Визначено проблеми та причини неефективного управління персоналом. Запропоновано заходи щодо вирішення проблем у сфері управління персоналом та формування ефективної системи управління персоналом машинобудівних підприємств.*

***Ключові слова:** криза, персонал, управління персоналом, машинобудівна галузь, мотивація, соціально-психологічний клімат, оплата праці, плинність кадрів, лояльність працівників.*

Оксана Редьква, Ольга Галушак

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

***Аннотация.** В статье освещены и рассмотрены особенности управления персоналом на машиностроительных предприятиях в условиях кризиса. Определены проблемы и причины неэффективного управления персоналом. Предложены мероприятия по решению проблем в сфере управления персоналом и формирование эффективной системы управления персоналом машиностроительных предприятий.*

***Ключевые слова:** кризис, персонал, управление персоналом, машиностроительная отрасль, мотивация, социально-психологический климат, оплата труда, текучесть кадров, лояльность работников.*

Oksana Redkva, Olha Galushchak

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ENGINEERING COMPANIES UKRAINE UNDER CRISIS

***Abstract.** The features of personal management at engineering enterprises in the crisis are describes and discusses in the article. The problems and causes of inefficient personnel management are identified. Some recommendations concerning solving of problem in the sphere of personal management and effective management of engineering enterprises are given.*

***Keywords:** crisis, personnel, personnel management, machine building industry, motivation, socio-psychological climate, wages, employee turnover, worker loyalty.*

Постановка проблеми. Світова криза стала однією з найбільш впливових сил, що визначають економічний розвиток. Вона торкнулася практично всіх сфер громадського життя, включаючи економіку, політику, ідеологію, соціальну сферу, культуру, екологію,

безпеку, спосіб життя, а також самі умови існування людства. З метою задоволення потреб людини управління має ставати більш ефективним і скоординованим. У першу чергу, це стосується управління персоналом, тому що саме людський чинник є одним з визначальних в умовах кризи.

Основним ресурсом будь-якого підприємства є персонал, від якого залежить кінцевий результат діяльності. У свою чергу, робота в умовах кризи пов'язана пошуком резервів економії ресурсів, що вимагає впровадження нових форм і методів управління персоналом, а також підприємством в цілому. З метою збереження своїх позицій (або навіть забезпечення розвитку) у кризовій ситуації підприємствам потрібно мобілізувати усі наявні ресурси, у першу чергу – людські. До того ж, ефективність управління персоналом прямо впливає на стабільність діяльності підприємств. У зв'язку з цим, у період кризи підвищується значущість роботи з персоналом.

Діяльність підприємства в умовах кризи суттєво відрізняється від його стабільного функціонування: персоналу доводиться розв'язувати нестандартні завдання, що вимагає від працівників мобілізації власного потенціалу, збільшення психологічного навантаження. Кризові ситуації змінюють поведінку персоналу і спричиняють негативний вплив на ефективність його діяльності. Відповідно, антикризове управління персоналом повинно значно відрізнитися від традиційного і носити системний характер.

З метою створення ефективної і дієвої системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах виникає необхідність проведення детального аналізу стану справ у галузі, а також визначення особливостей менеджменту персоналу, які притаманні саме підприємствам машинобудівної галузі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи промислових підприємств, постійно привертають увагу вчених-економістів. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені – І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, С. Оддонел, Т. Пітерс, Ф. Хедоурі, Г. Саймон.

Широке відображення різних сторін становлення і формування системи управління персоналом знайшло відображення в працях російських вчених: В. Г. Афанасьєва, В. Г. Асєєва, Б. М. Генкіна, В. А. Дятлова, А. П. Єгоршина, П. І. Іванова, А. Я. Кібанова, Р. Марра, С. А. Нікітіна, Ю. Г. Одягова, Г. В. Слуцького, Г. Шмідта.

Процес соціально-економічних перетворень ініціював зростання дослідницького інтересу в цьому напрямку багатьох вітчизняних науковців, результатом якого стали роботи С. І. Бандури, Д. П. Богині, О. А. Грішнової, В. М. Данюка, А. В. Калини, А. М. Колота, І. Д. Крижка, Н. Д. Лук'яненко, В. М. Нижника, І. Л. Петрової, М. В. Семикіної, О. М. Уманського, в яких обґрунтовано теоретико-прикладні аспекти управління персоналом підприємств.

Протягом останніх років здійснюються дослідження в області антикризового управління персоналом. Серед них можна відзначити праці В. Г. Воронкової, А. Г. Беліченка, Т. Ю. Базарова та інших. У наукових виданнях є низка публікацій, автори яких приділяють увагу проблемам управління персоналом у кризових умовах економіки. Серед них можна виділити роботи А. Г. Кирєєвої, І. І. Стец, Т. С. Черкашиної. Значна увага проблемам сучасного управління персоналом приділяється сьогодні на шпальтах ділових видань.

Проаналізувавши різні підходи науковців щодо управління персоналом, можна зробити висновок, що управління персоналом переважно розглядають стосовно всієї організації незалежно від галузевої приналежності, стану ринкової ситуації. Якщо ж враховується галузева приналежність, то авторами аналізуються лише окремі елементи системи управління персоналом і не робиться комплексного підходу до формування ефективної системи управління персоналом, особливо у кризових умовах.

Водночас, за наявності значної кількості пропозицій, узагальнень, висловлених у науковій літературі, поки що відсутні комплексні розробки щодо системного вирішення проблеми управління персоналом на підприємстві, що обумовлює необхідність

узагальненого аналізу цієї проблеми і визначає її актуальність. Потребують дослідження і подальшого розвитку також підходи до розв'язання завдань управління персоналом в умовах кризової і посткризової економіки, розробки рекомендацій щодо підвищення його ефективності,

Формулювання мети та цілей дослідження. Основною метою дослідження є аналіз сучасного стану управління персоналом в машинобудівній галузі та пошук шляхів його удосконалення.

На основі поставленої мети сформульовано наступні завдання:

- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку машинобудівної галузі України;
- визначити особливості управління персоналом машинобудівної галузі в умовах кризи;
- встановити причини виникнення кризових явищ в системі управління персоналом машинобудівних підприємств та дати рекомендації щодо вирішення існуючих проблем і недопущення їх у майбутньому.

Виклад основного матеріалу. Ситуацію 2008-2009 років у машинобудівній галузі України можна вважати близькою до колапсу внаслідок зниження попиту на продукцію і зростання собівартості, насамперед через закупівлю комплектуючих за кордоном. За даними Державного комітету статистики України, обсяг реалізованої продукції у машинобудуванні значно знизився, і за січень 2009 року становив 3709,3 млн. грн., що на 4071 млн. грн., або на 52,3 % менше, ніж за січень 2008 року. Також слід зазначити ще один негативний наслідок економічної кризи для машинобудівних підприємств – це значне збільшення збиткових підприємств (їх кількість станом на січень 2009 року склала 51,8 % від загальної кількості підприємств і порівняно із 2008 роком збільшилась на 14,9 %) [1]. У післякризовому періоді хоча і відбулося збільшення обсягів виробництва відповідної продукції, значна кількість підприємств машинобудівної галузі залишалися збитковими. Так, за підсумками 2010 року фінансовий результат підприємств машинобудування становив 5638,9 млн. грн., при чому 41,8 % з них зазнали збитків [2].

Основними особливостями машинобудівних підприємств, як складних структур в сенсі організації праці є: складність галузевої структури; різноманітність спеціалізації та видів робіт; багатоваріантність серійності виробництва; складність виробництва та технологічних процесів; високий рівень трудомісткості продукції та великі трудові витрати тощо.

Персонал машинобудівних підприємств має складну кількісну та якісну структуру, значний набір повноважень. Саме тому управління персоналом на таких підприємствах є складним процесом і потребує особливого підходу. Актуальним це стає за умови кризових явищ в економіці.

Зазначимо, що кількість зайнятих працівників у машинобудуванні України у передкризовому періоді складала близько 0,8 млн. осіб, що становило майже третину всіх працюючих в промисловості [3]. Порівняно з 2009 роком у 2010 році кількість робочих місць на підприємствах машинобудівної галузі зменшилась на 27,2 % [4, с. 19].

Причин кризи управління персоналом на мікроекономічному рівні є дуже багато, але основними з них можуть бути такі: конфлікт інтересів зацікавлених у діяльності підприємств; недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація; низький рівень кваліфікації та навчання; погані умови праці; суперечності між цілями організації та інтересами окремих груп працівників; застарілість організаційних структур та стилю управління; брак ресурсів та інформації; недоліки в контролі роботи персоналу; порушення етики; недооцінювання або хибне оцінювання результатів діяльності; невідповідність типу організаційної культури та поведінки новим умовам функціонування організації.

Криза персоналу визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли у процесі розвитку організації. Основні симптоми кризи управління персоналом на підприємстві є такими:

- низька продуктивність праці;

- висока плинність кадрів;
- дефіцит кваліфікованого персоналу;
- відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт;
- надлишкова чисельність персоналу;
- невідповідність кваліфікаційної структури персоналу потребам підприємства;
- незадовільна мотивація персоналу;
- відсутність ініціативи працівників;
- напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з критичною масою демотивуючих факторів на підприємстві і великою кількістю конфліктних ситуацій.

Усі ці явища мають місце у машинобудівній галузі. В умовах кризової ситуації машинобудівні підприємства почали шукати шляхи мінімізації негативних наслідків, вдаючись до оперативних заходів щодо зменшення витрат, перегляду бюджетів, а також тимчасової відмови від інвестицій та набору нових працівників [5, с. 40].

З урахуванням зменшення попиту на продукцію та обсягів виробництва практично усі машинобудівні підприємства були змушені оптимізувати чисельність персоналу, витрати на мотивацію, відмовлялись від навчання персоналу. Найбільш популярні напрями економії коштів у контексті кадрової політики вітчизняних підприємств у період кризи відображено у таблиці 1.

Кризова ситуація на підприємствах машинобудівної галузі України призвела до появи чисельних проблем у сфері управління персоналом, зокрема:

- зменшення кількості працівників та частки персоналу машинобудівних підприємств передпенсійного віку;
- зниження престижності роботи у виробничій сфері, а, разом з цим привабливості праці в машинобудівній галузі;
- зменшення кількості висококваліфікованих керівників, спеціалістів та робітників у найбільших промислових регіонах України;
- значного розриву між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника;
- відчутного загострення соціальних проблем, погіршення робочої атмосфери, соціально-психологічного клімату у колективах тощо.

Загалом, у кризовому 2009 році близько 68 % українців пережили відповідну стресову ситуацію. Зокрема, 12,2 % з них зазнали стресів, пов'язаних із втратою роботи і вимушеним безробіттям [6, с. 7].

Як результат важкої ситуації, упродовж 2010 року відзначалося погіршення стану соціально-трудова відносин на підприємствах машинобудівної галузі України, зокрема випадки виникнення колективних трудових спорів (конфліктів). Так, акції соціального протесту застосовували наймені працівники підприємств машинобудування Дніпропетровської, Луганської, Львівської, Миколаївської, Сумської, Харківської та Тернопільської областей України.

Одним з чинників дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємствах машинобудування виступала заборгованість у 2009 році із виплати заробітної плати обсягом понад 53,0 млн. грн. Наявність заборгованості із виплати заробітної плати та порушення термінів виплати поточної заробітної плати упродовж січня-листопада 2010 року викликали найбільшу соціальну напругу в 14 трудових колективах галузі, що стало основною та безпосередньою причиною проведення найманими працівниками 23 акцій соціального протесту, у тому числі 4 страйків, пов'язаних з частковим або повним припиненням роботи. Упродовж кризового періоду 2008-2010 років на підприємствах машинобудування з метою привернення уваги до нагальних проблем, до акцій соціального протесту вдавалися 5,2 тис. найманих працівників [8].

Працюючи в ринкових умовах, керівники машинобудівних підприємств і далі продовжують використовувати методи управління більш притаманні для планової економіки. Зазначимо, що основну питому вагу у структурі персоналу машинобудівних

підприємств складають працівники 35-49 років – від 24 до 49 %. Така вікова структура персоналу не сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств. Молоде покоління кадрів, у якого сформовано нове європейське мислення, не поспішає на виробництво.

Таблиця 1

Найбільш популярні напрями економії коштів у контексті управління персоналом вітчизняних підприємств у період кризи

(складено автором на основі [7, с. 59])

Період	Напрями економії коштів на утримання персоналу	Напрями витрачання коштів на утримання персоналу
Серпень 2008 – липень 2009 рр.	<p>Фактичне зростання зарплат в 2008/2009 роках у середньому склало 15 %, що було дещо нижчим порівняно з оголошеними у 2008 році планами (в середньому 17 %).</p> <p>Середній бюджет на навчання персоналу знизився на 46 % порівняно з 2008 роком.</p> <p>Зменшився відсоток підприємств, що надавали позики своїм співробітникам (з 30 % в 2008 році до 16 % у 2009 році). Порівняно з 2008 роком були практично призупинені програми кредитування житла і придбання автомобілів.</p> <p>Підприємства робили акцент на самостійному наборі персоналу (81 % порівняно з 77 % у 2008 році).</p> <p>На початку 2009 року наймання співробітників було практично заморожене, а сама процедура значно ускладнилась.</p> <p>Підприємства почали зменшувати витрати на утримання службових автомобілів, оплату мобільного зв'язку, оплату відряджень.</p>	<p>Підприємства не економили на заробітних платах вищого керівництва.</p> <p>Виплати премій здійснювались за високі результати роботи, інноваційні ідеї, оптимізацію бюджетних витрат.</p> <p>77 % підприємств розширили програми медичного страхування і почали активніше застосовувати їх для членів родин співробітників.</p>
Серпень 2009 – липень 2010 рр.	<p>Зростання зарплат склало 4-15 %.</p> <p>Були заморожені витрати на навчання персоналу.</p> <p>Позики працівникам надавались дуже обмежено.</p> <p>Більшість підприємств не планували набору персоналу.</p> <p>Надання службового автомобіля, оплата мобільного зв'язку і відряджень мали вибіркового характеру.</p>	<p>Підприємства не економили на зарплатах вищого керівництва.</p> <p>Премії виплачувались виключно за високі результати роботи, впровадження інновацій та досягнуту економію коштів</p>

До того ж воно не володіє достатнім професійним та соціальним досвідом [9]. Проте небажання працювати демонструють і працівники середнього віку (30-45 років), які досить активно залишають підприємства машинобудівної галузі.

Незадоволення місцем роботи може бути спровоковане як комплексом факторів, так і одним з них, який може бути вирішальним. Умовно розділяючи причини плинності кадрів, фахівці у галузі менеджменту виділяють кілька їх груп [10, с. 42-43]. Першу групу формують внутрішні керовані причини, тобто такі, які керівництво підприємства повинно відстежувати і вчасно на них впливати. Сюди належать оплата праці, неконкурентоспроможність компенсаційного пакету, відсутність пільг, наявність «сірих» зарплат, соціальна незахищеність персоналу, відсутність можливостей навчання, професійного та кар'єрного

росту, непрозорість прийняття рішень на підприємстві, неефективність менеджменту і особливості корпоративної культури.

Другу групу формують організаційно-управлінські причини підвищення плинності кадрів. Тут ключову роль відіграють, перш за все, будь-які організаційні зміни – зміна керівництва, процеси реорганізації, злиттів та поглинань. Турбулентність в організації створює у персоналу відчуття невпевненості у майбутньому. Низькі результати діяльності персоналу, у свою чергу, викликають незадоволення акціонерів і вищого керівництва, яке втілюється у зростанні тиску на персонал, оптимізації витрат і, як мінімум, тимчасового обмеження інвестицій. Створюється напружена атмосфера, і у такій ситуації підвищення відтоку працівників можна очікувати з високим ступенем ймовірності.

Найбільш поширеними причинами плинності персоналу є неконкурентоспроможні і нестабільні зарплати, погані умови праці, а також широкий вибір конкурентів, які завжди готові прийняти перебіжчика. Згідно даних порталу з працевлаштування HeadHunter, значна кількість українських працівників й сьогодні не задоволена відсутністю професійного зростання (63 %) і маленькою зарплатою (52 %), нестабільним станом підприємства на ринку (32 %), погіршенням соціально-психологічного клімату, нервовою атмосферою на підприємстві (24 %) [11, с. 35]. При цьому 92 % не мають наміру звільнитися завчасно, продовжуючи шукати нову роботу на своєму підприємстві.

Найчастіше демотивація персоналу зумовлена стилем керівництва. Авторитарність, брутальність або підкреслене дистанціювання керівника та його неувага до людей є основною причиною звільнень. У таблиці 2 наведено основні причини демотивації персоналу.

Криза змусила підприємства кардинально переоцінити цінності, визначивши найважливіші з них: збереження робочого місця, достатність рівня доходу, можливість і надалі сплачувати кредити. Результати опитування представників різних українських підприємств рекрутинговою агенцією «Хадсон» свідчать, що хоча в умовах кризи знайти собі нову роботу стало складніше (про що зазначає 65 % респондентів), кожен другий (57 %) готовий змінити роботодавця, якщо з'явиться така нагода. Причому співробітників не зупиняє навіть менша винагорода – 22 % респондентів згодні на нижчу зарплату при переході на нову роботу [13, с. 42].

Отже, важкі умови праці на вітчизняних машинобудівних підприємствах у комбінації із загальною кризовою ситуацією призвели до ускладнення стосунків між керівництвом та працівниками, погіршення робочої атмосфери, стану соціально-психологічного клімату і, як наслідок, до підвищення рівня стресів, конфліктів, послаблення фізичного та емоційного здоров'я працівників. Наслідком стало зменшення лояльності персоналу до роботодавців.

Зауважимо, що теза про підвищення лояльності працівників до роботодавця, яка заснована на вдячності за збереження робочого місця, значно втратила свою актуальність саме у кризовому періоді [14, с. 63]. Криза принесла машинобудівним підприємствам не тільки фінансові проблеми і послаблення позицій на ринку, але й загрозу втрати кваліфікованих спеціалістів – як в прямому, так і в переносному смислі. Адже, з одного боку, знижуються працездатність, ініціативність, оптимізм, віра працівника в завтрашній день, а з іншого – підвищується тривога, внаслідок чого навіть ті ситуації, на які люди раніше навіть не звертали уваги, сьогодні можуть призводити до помилок чи підштовхувати до радикальних вчинків.

У такій ситуації можливими є два варіанти поведінки. Перший: персонал буде намагатися «відсидіти» робочі години, демонструючи постійну зайнятість з мінімальними результатами. Другий: працівники будуть намагатися підробляти в робочий час для інших фірм, знайомих, друзів тощо. Виправдання буде дуже просте – життя дорожчає, а зарплата не збільшується [15, с. 42].

Таблиця 2

Причини демотивації персоналу машинобудівних підприємств*(складено автором на основі [12, с. 22-24])*

Демотивуючі фактори	Причини їх появи	Рекомендації для роботодавця
1	2	3
Причини, пов'язані з організаційними недоліками		
Порушення домовленостей	Обіцяне не виконується, а попередня інформація про компанію, на основі якої було прийнято рішення про працевлаштування, не відповідає дійсності	Основні положення і обов'язки сторін варто фіксувати в контракті, на співбесіді надавати реалістичну інформацію про структуру обов'язків, перспективи і матеріальну винагороду
Професійна нереалізованість	Наявність цінних, значущих для співробітника навичок, які залишаються незапитаними у процесі роботи (так звана надмірна кваліфікація). Монотонна, рутинна робота, відсутність значних результатів роботи	На етапі підбору персоналу шукати людей, які здатні виконати певні посадові обов'язки, і чії навички можуть бути розвинуті в процесі виконання даної роботи
Відсутність причетності до загальної справи	«Закритий» стиль керівництва, що характеризується повною відсутністю зв'язку між вищим керівництвом та робітниками. Відсутність об'єднуючих ідей, «командного духу»	Формувати «почуття ліктя», проводити заходи з командоутворення у всіх підрозділах компанії, включаючи позаштатних працівників
Ігнорування успіхів та досягнень керівництвом	Відсутність системи заохочень за результатами праці, відсутність системи оцінювання досягнень	Чітко визначити критерії оцінювання результатів, розробити систему матеріального та нематеріального заохочення
Причини, пов'язані з внутрішніми факторами		
Емоційне вигорання	Інтенсивна, емоційно насичена робота або така, що перевищує «комунікаційну межу» людини	Дозувати навантаження, перерозподіляти обов'язки, провести ротацію
1	2	3
Ролеві конфлікти	Невідповідність реального стану справ ідеальній уяві людини про роль «батька», «матері» тощо	Обговорити можливість і ступінь змін в робочому графіку, системі нарахування постійної і змінної частини зарплати
Зміни у сімейному стані	Відчуття втрати сенсу у подальшій ефективній роботі внаслідок змін, пов'язаних з новим ролевим і матеріальним статусом (одруження, розлучення тощо)	Обговорити можливість і доцільність продовжувати роботу у зв'язку з новим статусом
Зміни власних пріоритетів	Результати внутрішньоособових конфліктів, втомленості, наслідків кризи відповідного віку тощо	Визначити ступінь втрат або викривлення цілей. Залежно від цього прийняти рішення про подальші дії

Саме тому керівники повинні більше уваги звертати на підтримання постійного зв'язку з персоналом. Криза довела, що працівники значно більше цінують шанобливе ставлення і підтримку, ніж короточасні заохочення. Більша частина співробітників «тримається за підприємства», що гарантують стабільність, а не ризиковані можливості. Особливо цінними стають елементи соціального пакету (харчування, медичне обслуговування тощо) і загального заохочення, що охоплюють можливості навчання, побудови кар'єри, а також параметри корпоративної культури.

Тому підприємствам вкрай необхідні не стільки кошти, скільки використання усього мотиваційного інструментарію, особливо того, що не потребує значних інвестицій, але вимагає персональної участі і залучення, чим зазвичай нехтують: увага і повага з боку менеджерів, відкритість у комунікаціях, мотивуючий зворотний зв'язок.

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 простежити, які явища можуть відбуватися в кризовій організації з персоналом та вживати адекватні заходи, щоб не допустити або усунути негативні наслідки.

Наслідки кризи персоналу на виробничих підприємствах мають «полівалентний характер» і не можуть бути охарактеризовані однозначно: вони здатні створювати (або руйнувати) нові управлінські зв'язки, формувати стиль внутрішнього співробітництва або збільшувати протидію перетворенням, засвоювати нові норми та цінності, взірці поведінки (те, що зветься елементами культури управління), щоб привести організацію до відродження або до остаточної ліквідації кризи. Все залежить від того, чи зможе керівництво кризової організації своєчасно виявити причини можливої кризи персоналу, проаналізувати свої можливості та включити механізм зменшення негативного впливу кризи.

В умовах кризи кадрова політика компанії змінюється під впливом величини фінансових коштів, неминучості організаційних перетворень і згорання низки соціальних програм. Основними завданнями кадрової політики в кризовий період стають:

- формування команди менеджерів, здатної розробити і реалізувати програму виживання і розвитку підприємства;
- збереження центру кадрового потенціалу компанії;
- реструктуризація кадрового потенціалу компанії;
- зниження соціально-психологічної напруженості в колективі.

Машинобудівна промисловість потребує чіткого інтегрування програм управління персоналом в загальну стратегію розвитку організації. Згідно досліджень компанії «Ернст енд Янг» у найближчій перспективі організації будуть розвиватися одразу у кількох напрямках у сфері управління персоналом. Так, 64 % опитаних планують створювати внутрішній кадровий резерв для того, щоб у майбутньому вирішити питання із дефіцитом фахівців; 33 % мають намір забезпечити координацію кадрових ресурсів для заповнення ключових посад; ще 31 % збираються запропонувати працівникам більше гнучкості у роботі (гнучкий графік роботи, можливість працювати вдома, програми поступового виходу на пенсію тощо). У майбутньому учасники дослідження відзначають перспективу нестачі технічних спеціалістів і керівників середньої ланки [16, с. 7].

Висновки. В умовах кризи зазвичай основна увага приділяється фінансовим і правовим механізмам, а стосовно персоналу застосовується єдиний захід – скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал, а питання управління персоналом в системі пріоритетів вибору антикризових механізмів відіграють незначну роль. В таких умовах важливим фактором виведення підприємства з кризи потрібно використовувати системний підхід до управління персоналом, що виявляється у розподілі функцій і повноважень, виборі принципів антикризового управління, розробці і реалізації нової кадрової політики та управлінських рішень.

Можна запропонувати наступні рекомендації щодо забезпечення стратегічних підходів у сфері управління персоналом машинобудівних підприємств:

- створення гнучкої організаційної структури фірми, ліквідація зайвих підрозділів, часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків;
- розробка та послідовна реалізація концепції антикризового управління персоналом;
- впровадження методів кадрового маркетингу, що дозволить підвищити якість кадрової селекції у процесі наймання персоналу;
- щорічна атестація, аудит персоналу;
- модернізація культури управління;
- діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом;
- систематичний перегляд положень про підрозділи, посадових інструкцій та інших регламентуючих діяльність персоналу документів з метою їх удосконалення;
- розробка системи заходів щодо заохочення робітників з урахуванням їх орієнтації та впливу на кінцеві показники роботи організації.

Отже, для стабільного функціонування машинобудівних підприємств необхідно дедалі більше уваги приділяти управлінню персоналом, оскільки в ринковій економіці саме персонал підприємства є головним фактором успішної підприємницької діяльності та потребує значних інвестицій.

Використана література:

1. Шагуров О. О. Стан і тенденції розвитку машинобудування в Україні [Текст] / О. О. Шагуров // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 57-63.
2. Фінансові результати від звичайної діяльності підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності за 2010 рік [Електронний документ] // Державний комітет статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Великий Ю. В. Сучасне машинобудування: криза і її причини [Електронний ресурс] / Ю. В. Великий. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
4. Чернявская И. Промышленный отпуск [Текст] / И. Чернявская // Инвестгазета. – 2009. – № 32. – С. 19.
5. Демченко Д. Работать нельзя уволиться [Текст] / Д. Демченко // Бизнес. – 2009. – № 22. – С. 41-42.
6. Рейтинги [Текст] // Власть денег. – 2010. – № 12. – С. 7.
7. Кокоба А. Прагматичний похід [Текст] / А. Кокоба, Ю. Гейдунас // Инвестгазета. – 2010. – № 3. – С. 59.
8. Прогноз Національної служби посередництва і примирення розвитку соціально-трудових відносин, виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) у першому півріччі 2011 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nspp.gov.ua/index.php>
9. Луппова Н. І. Вплив макроекономічної ситуації в Україні на безпеку машинобудівної галузі [Електронний ресурс] / Н. І. Луппова. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/>.
10. Мирошниченко В. В зоне турбулентности [Текст] / В. Мирошниченко // Инвестгазета. – 2011. – № 3. – С. 43-45.
11. Науменко Н. Удержим или уволим [Текст] / Н. Науменко // Власть денег. – 2008. – № 13. – С. 22-24.
12. Науменко Т. Штормовое предупреждение [Текст] // Власть денег. – 2010. – № 1-3. – С. 34-36.
13. Кокоба А. Рожденные кризисом [Текст] / А. Кокоба // Инвестгазета. – 2010. – № 12. – С. 58-63.
14. Писарева Я. Люди все те же [Текст] / Я. Писарева // Компаньон. – 2009. – № 18-19. – С. 42-43.
15. Весомая согласованность [Текст] // Компаньон. – 2010. – № 24. – С. 7.

REFERENCES

1. Shahurov A.A. Status and trends in engineering in Ukraine [Stan i tendentsiyi rozvytku mashynobuduvannya v Ukraini]. *Aktual'ni problemy ekonomiky - Actual problems of the economy*, 2009, No. 3, pp. 57-63.
2. Financial results from ordinary activities before tax of enterprises by type of industrial activity in 2010 [Finansovi rezultaty vid zvychnoyi diyal'nosti pidpryyemstv do opodatkuvannya za vydamy promyslovyoi diyal'nosti za 2010 rik], State Statistics Committee of Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Velikiy Y.V. Modern engineering: the crisis and its causes [Suchasne mashynobuduvannya: kryza i yiyi prychny], available at: <http://www.nbu.gov.ua>.
4. Chernyavskaya I. Industrial vacation [Promyshlennyj otpusk]. *Investhazeta – Investgazeta*, 2009, No. 32, p. 19.
5. Demchenko, D. Work not resign [Rabotat' nel'zja uvolitsja], *Biznes - Business*, 2009, No. 22, pp. 41-42.
6. Ratings [Rejtingi]. *Vlast' deneh - The power of money*, 2010, No. 12, p. 7.
7. Kokoba A., Geydyunas Y. Pragmatic trek [Pragmatichnyj pohod]. *Investgazeta*. 2010, No. 3, p. 59.
8. Weather Service National Mediation and Conciliation of social and labor relations, of collective labor disputes (conflicts) in the first half of 2011 [Prohnoz Natsional'noyi sluzhby poserednytstva i prymyrennya rozvytku sotsial'no-trudovykh vidnosyn, vynyknennya kolektyvnykh trudovykh sporiv (konfliktiv) u pershomu pivrichchi 2011 roku], available at: <http://www.nspp.gov.ua/index.php>

9. Luppova N. I. Influence of macro-economic situation in Ukraine on security engineering industry [Vplyv makroekonomichnoyi situatsiyi v Ukrayini na bezpeku mashynobudivnoyi haluzi], available at: <http://www.confcontact.com/>.
10. Miroshnichenko V. In zone turbulence [V zone turbulentsnosti]. *Investhazeta - Investgazeta*, 2011, No. 3, pp. 43-45.
11. Naumenko N. Retain or dismiss [Uderzhim ili uvolim]. *Vlast' deneh - The power of money*, 2008, No. 13, pp. 22-24.
12. Naumenko, T. Storm Warning [Shtormovoe preduprezhdenie]. *Vlast' deneh - The power of money*, 2010, No 1-3, pp. 34-36.
13. Kokoba A. Born crisis [Rozhdennye krizisom]. *Investhazeta - Investgazeta*, 2010, No. 12, pp. 58-63.
14. Pisarev, J. People are the same [Rozhdennye krizisom]. *Kompan'on - Companion*, 2009, No. 18-19, pp. 42-43.
15. Weighty consistency [Vesomaja soglasovannost']. *Kompan'on - Companion*, 2010, No. 24, pp. 7.

Статтю отримано 2 листопада 2011 року

Рецензію на статтю дала д.е.н., проф. Кирич Н. Б.