

за вказаними напрямками сприятиме формуванню компетентного кадрового складу, що виконуватиме завдання державного органу та надаватиме якісні адміністративні послуги для населення району. Здійснені заходи безумовно збільшать довіру громадян до органу влади та покращать його імідж.

#### *Література:*

1. Інформаційно–аналітичні матеріали діяльності Відділу Держземагентства у Козівському районі. – Тернопіль, 2015

2. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління// Держава та регіони. Сер. : Державне управління . - 2013. - № 1. - С. 117-121.

3. Проніна О. В. Механізми взаємовідносин органів публічної влади в процесі управління земельними ресурсами// Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління . - 2013. - № 2. - С. 66–73.

#### **Палагнюк Михайло**

слухач магістратури за спеціальністю  
«Адміністративний менеджмент»

(науковий керівник: д.е.н., професор кафедри державного і муніципального управління Монастирський Г.Л.)

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

У будь-якій організації, на будь-якому етапі її життєвого циклу питання управління персоналом належить до найбільш значимих, оскільки саме від персоналу, його згуртованості, продуктивності, умотивованості, характеру реагування на управлінські впливи залежить досягнення стратегічних, тактичних та операційних завдань, які стоять перед підприємством.

Кризовий стан організації, і, передусім, розроблення та реалізація антикризової програми, спрямованої на її переборення, істотно змінюють методичні засади управління персоналом, що і обумовлює доцільність виокремлення переліку цих задач в окрему підсистему – антикризове управління персоналом.

Значимість вирішення широкого кола питань, пов'язаних з

управлінням персоналом, зумовлює їх розгляд у багатьох наукових дослідженнях українських та зарубіжних вчених. У їхніх роботах використовуються такі специфічні терміни як „кадрова стратегія кризової організації”, „управління персоналом кризового підприємства”, „кадрова політика в умовах кризи”, „антикризове управління персоналом” тощо [1;2;3]. Не зважаючи на те, що окремі дослідники акцентують увагу на різних аспектах та складових управління персоналом в системі антикризового управління, узагальнення їх напрацювань дозволяє визначити основні теоретичні засади та методичні принципи організації цієї роботи.

Аналіз літературних джерел дозволяє нам визначити антикризове управління персоналом як сукупність цілеспрямованих дій керівництва організації, направлених на соціальний захист, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризової організації.

Антикризове управління персоналом в будь-якій організації спрямовується на вирішення наступних управлінських завдань:

- зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до проходження кризового періоду;
- проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу);
- реструктуризація наявного кадрового потенціалу організації: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників організації;
- збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто працівників, які мають високу цінність для організації, її виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом організації;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників організації, що вивільняються (звільнюються);
- вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації);
- проведення кадрового маркетингу; пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають

завданням антикризової програми організації;

- формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму організації;

- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації;

- мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми організації, переборення опору нововведенням та змінам, передбачених антикризовою програмою;

- удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

Як видно з наведеного переліку, антикризове управління персоналом спрямовано на розв'язання переважно традиційних завдань управління персоналом (визначення потреби в персоналі; залучення, відбір та вивільнення персоналу; оцінка персоналу; ротація та навчання персоналу; мотивація та стимулювання праці тощо, методичні принципи та рекомендації щодо розв'язання яких викладені в багатьох спеціалізованих виданнях [1]. Однак реалізація цих завдань відбувається в особливих умовах – обмеженість (дефіцитність) фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згортання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження. Це і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінського інструментарію.

До елементів системи управління персоналом входить цілий набір певним чином самостійних функціональних підсистем: підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Система антикризового управління персоналом повинна базуватися на певних принципах, тобто правилах, основних положеннях та нормах, яких повинні дотримуватися керівники та фахівці у процесі

управління. Прийнято виокремлювати:

1) загальні принципи управління персоналом, дотримання яких є обов'язковим в будь якій ситуації: системності; рівних можливостей; поваги людини та її достоїнств; командної єдності; горизонтального співробітництва; правової та соціальної захищеності;

2) специфічні принципи, дотримання яких має підвищене значення саме в кризовий період: обліку довгострокової перспективи організації; інтеграції та згуртованості колективу; участі персоналу у прийнятті рішень; опори на професійне ядро кадрового потенціалу; дотримання балансу інтересів керівників і усіх членів трудового колективу; співробітництво з профспілками та громадськістю.

Реалізація даних принципів обумовлює такі ознаки антикризової кадрової політики: реалістичність, орієнтація та стійкий розвиток організації, комплексність, гармонічне поєднання загальних корпоративних принципів з врахування особливостей окремих груп працівників, особливостей персоналу окремих структурних підрозділів; раціональність та превентивність (запобіжний характер); духовність, людяність, громадянська позиція; легітимність та суворе дотримання вимог чинного законодавства.

Важливим стратегічним напрямом системи антикризового управління персоналом є ефективне застосування кадрового маркетингу. Це забезпечується низкою способів: пошуком перспективних студентів вже з молодших курсів вузів і коледжів, яким надається можливість роботи в організації в період канікул, виплати стипендій за рахунок її ресурсів, допомоги в проходженні виробничої практики, в підготовці і захисті дипломних робіт; співпрацю з державною службою зайнятості; використанням приватних фірм в підборі і підготовці менеджерів і іншого персоналу; взаємодією з організаціями, що здійснюють лізинг персоналу, які тимчасово відряджають працівників «напрокат»; організацією прогностичних досліджень з проблем підготовки і перепідготовки кваліфікованих працівників організації.

Іншим стратегічним напрямом системи антикризового управління персоналом є розробка і вдосконалення професіограм, тобто визначення комплексу якостей, якими повинен володіти співробітник, що претендує на дану посаду. Стратегічним завданням системи антикризового

управління персоналом є також формування належної організаційної культури організації.

*Література:*

1. Бабкін Д.О., Нікітіна О.А. Антикризове управління трудовими ресурсами / Електронний ресурс. - Режим доступу: <http://irbis-nbuv.gov.ua/>

2. Грязнова А.Т. Антикризівий менеджмент / За ред. А.Т. Грязновой. - М. : Асоц . авторів і видавців " Тандем" : ЕКМОС , 2007 , с.142

3. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. Навчальний посібник/ І. В. Кривов'язюк – К.: Кондор, 2009.

**ПАЛАМАРЧУК А.В.**

слухач магістратури за спеціальністю

«Адміністративний менеджмент»

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри державного і муніципального управління Кривокульська Н.М.)

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БЕЗПЕЧНОЇ ПРАЦІ В  
СТМО „ФТИЗИАТРІЯ” НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ПОЛОЖЕНЬ  
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ**

Зміна ринкових орієнтацій та підвищення вимог споживачів до якості послуг, необхідність постійного коригування функціональних підсистем досліджуваної медичної установи з метою забезпечення їх адекватності вимогам зовнішнього середовища спричиняють появу кризових явищ у діяльності.

Частота виникнення кризових явищ в окремій мікроекономічній системі (в тому числі, досліджуваній медичній установі) зумовлена певними атракторами, під якими розуміють «множину точок, до якої тяжіють траєкторії системи» [1]. Атракторами частоти виникнення кризових явищ в досліджуваній установі можна вважати:

1) розміри установи та її ресурсний потенціал;

2) вік організації, накопичений досвід подолання кризових явищ на попередніх циклах її розвитку;