

УДК 339.187:65887

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

ГАННА ЗАБРОДСЬКА,
аспірант Харківського державного
університету харчування та торгівлі

У статті виконано огляд та аналіз і подано авторське бачення сутності поняття "людський фактор", визначено його особливості на підприємствах роздрібною торгівлі при антикризовому управлінні. Структуровано якості персоналу за фазами розвитку кризи та етапами антикризового управління на підприємстві; показано роль окремих категорій персоналу в антикризовому управлінні.

Ключові слова: людський фактор, людський фактор підприємства, антикризове управління.

Постановка проблеми. За сучасних умов ведення бізнесу зростає роль особистості працівника, його мотиваційних установок, умінь їх формувати й направляти відповідно до завдань, які постають перед підприємством у мінливому ринковому середовищі, що зазнає кризових впливів. Тому виникає необхідність визначення сутності людського фактора антикризового управління на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення сутності поняття "людський фактор" та окремих його аспектів розглянуто в працях А. Г. Беліченка, В. В. Близнюк, В. Г. Воронкової, Л. М. Гаєвської, О. А. Грішнєвої, Т. А. Заяць, В. Я. Кірюн, А. В. Коровського, Е. М. Короткова, І. С. Кравченко, В. І. Куценко, Е. М. Ліанової, В. В. Онікієнка, І. Л. Петрової, С. І. Пирожкова, О. М. Попова, Е. А. Уткіна, Г. В. Щокіна та ін. У свою чергу, основи антикризового управління досліджують С. Г. Беляєва, В. А. Барінов, І. А. Бланк, С. В. Валдайцев, В. О. Василенко, А. П. Градов, А. П. Грязьова, В. М. Гринькова, Г. Г. Кірейцев, Г. П. Іванов, В. В. Ковальов, Є. М. Коротков, М. О. Кизим, А. І. Кашкін, Л. О. Лігоненко, А. П. Наливайко, Дж. Обер-Кріє, С. Ф. Покропивний, В. С. Пономаренко, Ю. І. Палкін, С. А. Панов, О. І. Пушкар, О. В. Раєвнева, Т. О. Рєзнікова, Н. В. Родіонова, Л. С. Ситник, Е. А. Уткін, А. Д. Чернявський та ін.

Разом із тим, проблеми визначення особливостей людського фактора антикризового управління на підприємствах роздрібною торгівлі не знайшли належного відображення в науковій літературі.

Метою статті є визначення сутності людського фактора антикризового управління на підприємствах роздрібною торгівлі. Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання: по-перше, визначити сутність понять "людський фактор" і, по-друге, розглянути особливості людського фактора антикризового управління на підприємствах роздрібною торгівлі.

Виклад основного матеріалу. У постіндустріальному світі категорія "робоча сила" розвивається

як в поняття "людський фактор", яке найповніше відображає наукові погляди на роль і місце людини в економічній системі постіндустріального та інформаційного суспільства й зростання його значущості під впливом об'єктивних змін. Це, на думку автора, обумовлюється такими чинниками [1]:

становлення людського фактора є історичним процесом руху розвитку людського суспільства;

значущість людського фактора зростає під впливом зовнішніх для нього чинників (розвиток технологічного способу виробництва, відносин власності, міжнародних економічних відносин тощо) та внутрішніх, що визначаються розвитком самої людини (її освіти, культури, самосвідомості та ін.);

становлення людського фактора відбувається в системах різного рівня: макrorівня (держави), мезорівня (регіону), мікрорівня (підприємства), родини (домогосподарства), особистості окремого працівника;

людський фактор має якісні й кількісні характеристики;

людський фактор відображає ступінь розвитку людини, має потенціал, який реалізується або може реалізуватися в майбутньому під впливом відповідних умов;

нові вимоги до якостей особи (рівня освіти, кваліфікації, знань, її здоров'я тощо) в процесі сучасного виробництва потребують нових вкладень у розвиток людського фактора;

розвиток якостей людини є метою становлення людського фактора.

Таким чином, окремі поняття, що відображають трудові відносини людини, мають збіг змістовних аспектів і достатню умовність їхнього розмежування, тому що відображають окремі аспекти поняття "робоча сила" і, відповідно, відбивають окремі характеристики поняття "людський фактор". Так:

людина є носієм здатності до праці, тобто є одиницею людського фактора;

№ 1 (101) січень-лютий 2010 р.

праця - свідомий процес раціональної діяльності людей, використання ресурсу їхніх якостей під час виробничого процесу, тобто є основою формування якостей людського фактора;

базовим поняттям людського фактора є здатність людини до праці, тобто робоча сила;

трудова ресурси відображають сукупність осіб, що вкладають свою працю та здібності у виробничий процес та знаходяться в єдності з іншими ресурсами, тобто є базою кількісної та вартісної оцінки людського фактора, а людські ресурси відображають працівника як активний об'єкт, який має внутрішні мотиваційні потреби, власну мету, інтереси, без урахування яких неможливий розвиток підприємства за сучасних умов; тобто є рушійною силою людського фактора через формування нових властивостей у працівників у процесі праці;

трудова потенціал відображає потенційні запаси живої праці підприємства та є межевою величиною можливості участі працівників у виробничому процесі з урахуванням їх властивостей, тобто відображає резерви (запаси) та обмеження використання людського фактора, а людський потенціал є домінуючою формою реалізації "людського фактора", а також характеризує умови, за яких відбувається і є можливою його реалізація;

людський капітал відображає процес формування та розвитку людських якостей як об'єкт інвестування, тобто відображає інвестиційний ракурс людського фактора;

людський розвиток є кінцевою метою формування людського фактора.

Автор погоджується з думкою Л. Донець [2, с. 12], що включення поняття "людський фактор" до системи економічних понять, не є її доповненням ще одним розділом, а узагальнює економічні аспекти понять "робоча сила", "трудова ресурси", "трудова потенціал", "людський капітал", "людський розвиток".

Таким чином, можна уточнити поняття "людський фактор" і сформулювати його сутність так: *людський фактор* - це комплекс якостей людини, що використовується в процесі створення будь-яких цінностей, за рахунок чого він стає головною рушійною силою економічного розвитку суспільства. Для підприємства це визначення можна конкретизувати так: *людський фактор підприємства* - це комплекс якостей людини та групи людей, що використовується у виробничому процесі під час виробництва товарів та послуг, за рахунок чого стає основним чинником розвитку підприємства й самого індивідуума.

Проте людський фактор підприємств роздрібно торгівлі має свої специфічні властивості, що визначаються особливостями їхнього взаємозв'язку з оточенням та організацією праці в торговельно-технологічному процесі.

За останні роки з'явився цілий ряд наукових видань, присвячених питанням економіки підприємств роздрібно торгівлі. Це перш за все роботи І. О. Бланка, О. А. Грішнєвої, А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, В. В. Нікішина, Н. М. Ушакової, А. Б. Цветкова, Л. Шайгородської та ін., але проблеми дослідження людського фактора на цих підприємствах ще не знайшли свого відображення.

Найкраще сформулювали сутність роздрібно торгівлі М. Леві та Б. А. Вейтц. Вони визначають її як "сукупність видів підприємницької діяльності, що

збільшує цінність товарів і послуг для особистого та сімейного використання" [3, с. 17], тобто діє на споживчому ринку.

В. В. Апопій, М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, Н. О. Голошубова, І. П. Мішук, В. М. Ребицький, С. І. Рудницький, Ю. М. Хом'як, І. І. Муромкіна та ін. [4-6] вважають, що організація праці на підприємствах роздрібно торгівлі має певні особливості, які впливають на зміст праці. Витрати праці в торгівлі мають подвійний характер: витрати праці продавця й покупця, тобто працю робітників необхідно організувати так, щоб знизити витрати часу покупців на придбання товарів, тобто працівників масових професій у роздрібно торгівлі необхідно спрямовувати на задоволення вимог покупця та впливу на його потреби. Е. В. Красноярський [7, с. 19-20], В. А. Савченко [8, с. 6-7] конкретизують, що безпосередній контакт працівників торговельного залу з покупцями актуалізує такі якості продавця як: комунікабельність, пізнавальна ініціативність, витримка, вміння перемикає увагу, доброзичливість, товариськість, терплячість, гарна пам'ять, активний практичний розум, вміння швидко рахувати, легко та вільно говорити, ментально оцінювати ситуацію, залагоджувати конфлікти, спостережливість, почуття смаку, стильність, почуття обов'язку, фізична витривалість, рухливість, вправність тощо.

Не можна не погодитися з думкою В. І. Іваницького, Р. А. Максименко, І. Н. Ушакової [9, с. 245-246], що труд працівників торгівлі має характерні риси, які випливають із сукупності функцій, пов'язаних із торговельним обслуговуванням. Специфіка труда працівників торгівлі полягає в тому, що його результатом тут виступає не матеріальний продукт, а послуга. Виходячи із цього, особливостями праці в роздрібно торгівлі є те, що на неї впливають імовірнісні чинники: нерівномірність інтенсивності купівельних потоків у часі. Складність труда працівників торгівлі полягає в тому, що в більшості вони виконують роботу, яка пов'язана з постійним нервовим та розумовим напруженням і певним фізичним навантаженням, а також тим, що в торгівлі велика питома вага малих підприємств, де переважають витрати живої праці, тому що відсутні можливості механізації багатьох трудових процесів.

На характер труда працівників роздрібно торгівлі суттєво впливають специфічні чинники - коливання інтенсивності потоків покупців, нерівномірність постачання товарів, матеріальна відповідальність, що обмежує кооперування та розподіл праці й режиму роботи, високе нервово-психологічне напруження, висока частка жінок і молоді, низький рівень механізації та автоматизації, тобто формування властивостей необхідно спрямовувати на здатність пристосування до неритмічної напруженості праці, кооперування праці, обліку та контролю товароруху, взаємодопомогу та довіру.

В. І. Іваницький, І. А. Бланк [9, с. 36-38] додають, що вплив НТП не обминув і підприємства роздрібно торгівлі. НТП вимагає найбільш широкої участі фахівців вищої кваліфікації, здатних організувати торговельний процес з урахуванням останніх досягнень науки та техніки та забезпечувати максимальну його ефективність, тому сучасному рівню технічної оснащеності підприємств повинен відповідати потенціал знань працівників. Отже, проблема технічної підготов-

ки сучасного спеціаліста торгівлі є в умовах НТП дуже актуальною. З іншого боку, зростання конкурентної напруги та постійне оновлення номенклатури товарів впливає на товарний асортимент, особливо це стосується товарів довготривалого використання, що потребує зростання освітнього й культурного рівня працівників. Таким чином, до таких обов'язкових якостей, необхідних для успішного виконання цього виду трудової діяльності, як фізичні, психофізіологічні та професійні дані додаються мобільність, позитивне ставлення до змін і безперервного навчання.

Слід погодитися з думкою І. Мартена [10, с. 32-

33], що в підприємствах роздрібно торгівлі використання знань, здібностей та навичок відбувається за умов обов'язкового узгодження індивідуальних якостей із вимогами підвищення відповідальності колективу для вирішення завдань у сфері торгівлі, тобто переважають колективні форми праці, цьому сприяє покращення умов праці та побуту працівників, включаючи проблеми охорони праці та охорони здоров'я. Структурування специфічних якостей, що визначають сутність людського фактора підприємств роздрібно торгівлі, схематично відображено на рис. 1.



Рис. 1. Структурування специфічних якостей людського фактора підприємств роздрібно торгівлі.

Антикризове управління в широкому сенсі розглядається як така система управління підприємства, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання несприятливим для бізнесу явищам або їх усуненню за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові утруднення, зберігати та примножувати ринкові позиції за будь-яких обставин і при оперті в основному на власні ресурси [15, с. 7-8].

В антикризовому управлінні значення людського фактора зростає. На думку авторів [12, с. 282-285; 13, с. 133], кризовий стан підприємства розглядається як стан, що визначає поведінку персоналу й відповідно впливає на формування управлінських рішень, а отже, для антикризового управління підприємством потрібна не просто група фахівців, а дружний, творчий, самонастроювальний колектив-команда. І тут не можна обмежитися тільки дослідженням якостей керівників, навіть незважаючи на їхню надзвичайну роль в антикризовому управлінні, необхідно також виокремити інших працівників, які реалізують ці рішення. До керівників належить відносити не тільки першого керівника, який повною мірою здійснює керівництво підприємством (усіма підсистемами), але й різні категорії керівників служб, відділів, дільниць та ін., у яких також здійснюється повний управлінський цикл, але в менших масштабах (магазини-підрозділи в торговельних мережах), а також заступники керівників, тому що вони є їхніми дублерами.

В. О. Василенко, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Єрьомін та ін. [11, с. 463-464; 14] пропонують розглядати людський фактор крізь призму стереотипів поведінки працівників за фазами кризи (рис. 2), тому що на кожній фазі розвитку кризи виникають специфічні вимоги до якостей персоналу.

Структурування антикризових якостей персоналу за фазами розвитку кризи та етапами антикризового управління на підприємстві також потребує визначення ролі категорій персоналу в антикризовому управлінні.

Стадія формування персоналу характеризується наявністю на підприємстві спеціалістів, тобто новаторів, які готові орієнтуватися на потреби ринку, створюючи та пропонуючи новий продукт. Отже, *на нульовій фазі розвитку кризи*, коли немає її відчутних симптомів, головним затребуваним людським чинником є випередження кризи, застосування загальних антикризових якостей менеджера з антикризового управління [11, с. 461-462] для здійснення стратегічної, адміністративної, експертно-інноваційної, виховної, лідируючої функції, а також специфічних функцій, до яких зокрема належать виконання процедур ранньої діагностики кризового стану та введення в дію антикризових заходів. Основними способами впливу на якості керівників тут стають мотивація досягнення цілей; освіта; тренінги з розвитку стратегічного мислення; робота на підприємствах, що знаходяться на різних стадіях розвитку кризи; планування кар'єри; залучення до прийняття рішень; вироблення позитивного ставлення до змін; тренінги з психологічної витривалості та психологічної сумісності тощо.

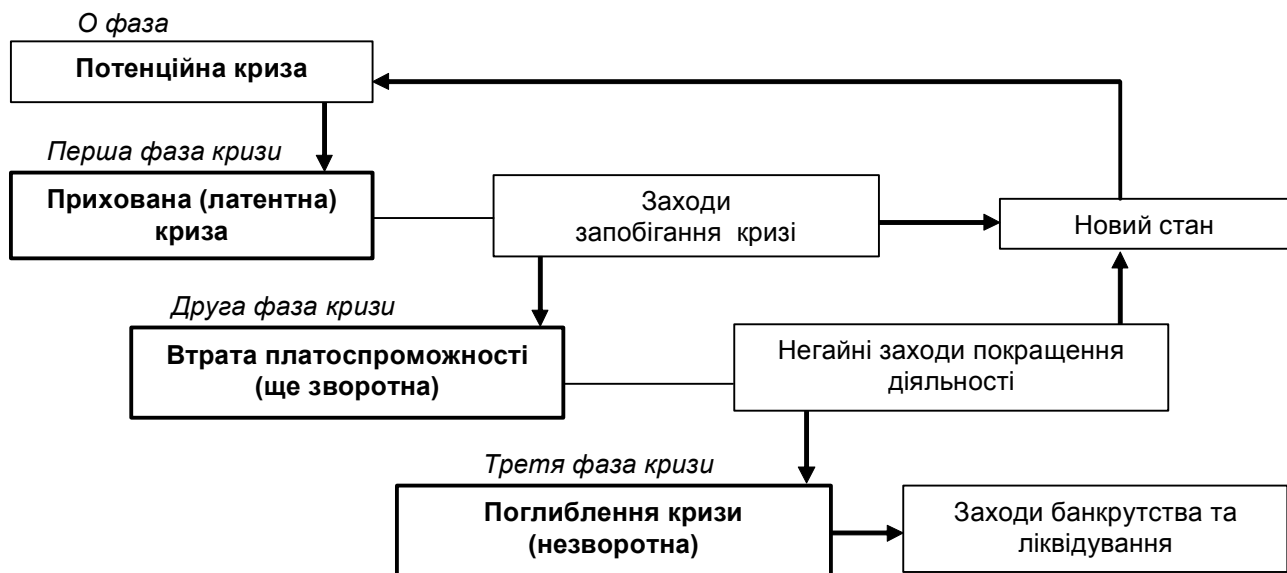


Рис. 2. Структурно-логічна схема кризи підприємства.

Для іншого персоналу зростає значення таких якостей, як перевага спільних проблем над власними, а також заохочення накопичення досвіду та поширення світогляду працівника. Основними способами впливу на якості інших працівників тут стають мотивація результатів праці; створення умов для по-

стійного навчання та підвищення кваліфікації; конкурентні умови заповнення вакансій; тренінг групової взаємодії виконання завдань тощо.

На першій фазі розвитку кризи (прихована криза) ще є час для осмислення кризових симптомів, вжиття запобіжних заходів та їхнього втілення. Тому

на перший план у керівників виходять якості авторитетності, цілеспрямованості, компетентності, передбачливості, поінформованості, комунікабельності та харизми, інноваційного бачення, розуміння проблем та швидке їх вирішення тощо. Ці якості дозволяють оцінювати потенційну небезпечність ситуації, вчасно формувати антикризові групи фахівців та створювати умови для обговорення й вирішення проблем, що сприяє запобіганню кризовому стану або його пом'якшенню. Основними способами формування таких якостей тут стають: мотивація покращення результатів діяльності підприємства; вивчення світового досвіду антикризового управління; участь у науково-практичних конференціях щодо інноваційних перетворень; залучення працівників до обговорення й прийняття рішень; інформування про цінності підприємства; тренінги обґрунтування та прийняття рішень за кризових умов; обмін інформацією між фахівцями й керівниками, мотивація досягнення цілей та покращення результатів діяльності підприємства тощо.

В інших працівників зростає значення якостей щодо довіри до рішень керівництва, орієнтація на довгостроковість процесу змін, швидкого реагування на зміни, колективного настрою, ділова активність, концентрування на системі цінностей підприємства, визначення різних точок зору, підвищення психологічної опірності, відповідність мотиваційних установок, професійного інструментарію працівників та умов праці вимогам організаційних цілей та завдань тощо. Основними способами впливу на якості тут стають тренінги колективної поведінки в стресових і кризових умовах, залучення персоналу підприємств до обговорення й прийняття рішень, інформування про цінності підприємства, його стан та динаміку зовнішнього оточення підприємства, мотивація результатів праці тощо.

На другій фазі розвитку кризи (наявна, але ще зворотна криза), коли вже наявні окремі кризові симптоми й необхідно швидко виправляти ситуацію, на перший план висуваються лідерські якості, особливо швидке і гнучке реагування на розвиток подій, прискорення процесу прийняття й реалізації рішень, холоднокровність, антистресова стійкість, ранжування проблем, надихання колективу, заохочення зусиль, демонстрування впевненості в успішному розв'язанні кризової ситуації, використання досвіду й інтелекту як свого власного, так і членів команди, вміння обирати адекватний стиль спілкування під час вирішення конфліктів тощо. Основними способами впливу на якості тут є складання попередніх планів дій із підготовкою запасних варіантів на випадок непередбачуваних подій, мотивація досягнення цілей; підбір антикризової команди для роботи в кризовій ситуації та проведення тренінгів із моделювання такої ситуації; організація участі працівників у створенні безперервної та надійної системи інформаційного забезпечення та постійного стеження за розвитком подій; вироблення позитивного ставлення до змін; тренінги з оцінки обставин; вироблення навичок спокійного реагування на події шляхом координації антикризових заходів, система винагород щодо результатів колективних зусиль тощо.

В інших працівників зростає значення якостей

щодо концентрації зусиль на виконанні розпоряджень керівництва, залагодження конфліктів, протистояння панічним настроям, взаємодопомоги й взаємодітримки, скорочення потреб тощо. Основними способами впливу тут є організація участі працівників у створенні безперервної та надійної системи інформаційного забезпечення та постійного стеження за розвитком подій, відмова керівників від зайвих витрат на утримання управлінського персоналу, навчання швидко діяти відповідно до розпоряджень і антикризових планів, вироблення позитивного ставлення до змін, мотивація покращення результатів праці тощо.

Третя фаза розвитку кризи (уже незворотна криза) - стан, коли підприємство або ліквідується (банкрутує), або руйнується існує підприємство й створюється практично нове в нових сферах бізнесу. За цих умов на великих підприємствах вводиться команда антикризових керівників, до яких відносять арбітражних (тимчасових, зовнішніх, конкурсних) керівників та фахівців із антикризового управління [11, с. 455]. Перші за Законом України про банкрутство можуть діяти лише на підставі диплома менеджера з антикризового управління та ліцензії, які підтверджують наявність спеціальних знань і навичок, та призначаються арбітражним судом, у результаті чого повноваження керівництва підприємством переходять до цих фахівців. Проте залучення антикризових менеджерів свідчить, що підприємство вже в судовому порядку визнане банкрутом і головне призначення нового менеджменту - порятунок підприємства. Інші антикризові фахівці можуть виступати як незалежні експерти, що здійснюють свою діяльність на комерційній основі, або можуть бути штатними працівниками на різних рівнях управління, і до них можуть звертатися за разовою консалтинговою допомогою в разі необхідності, тобто їхня роль - сприяння запобіганню кризі або допомога в разі її виникнення.

Отже, на цьому етапі в керівників на перший план висуваються такі якості: наявність спеціальних знань і навичок щодо антикризового управління та кризового менеджменту, здатність консолідувати працівників, позитивна репутація, вміння об'єктивно оцінювати працю підлеглих, швидкість прийняття рішень, вміння перерозподіляти повноваження й центри відповідальності та залучати до праці висококваліфікованих фахівців, вміння активізувати роботу та передбачати конфліктні ситуації, дипломатичність, здатність знімати стрес у працівників, здатність сприяти задоволенню роботою в працівників, підприємницькі якості тощо. Основними способами впливу на ці якості тут є управління за цілями, оплата праці за участю в прибутках; спеціальна освіта щодо антикризового управління; поінформованість про процеси перетворень; створення кращих умов праці; налагодження міжособистісних зв'язків, переконання у своїй компетентності та вміння переконати в правильності дій підлеглих, антистресові педагогічні та психологічні тренінги тощо.

В інших працівників зростає значення якостей терпіння, оптимізму, відданості підприємству, готовності до змін, здатності швидко навчатися та освоювати нові професії та робочі прийоми, не-

конфліктність, створення робочого настрою, позитивне ставлення до нових працівників, обирання адекватного стилю спілкування зі співробітниками, відновлення після емоційного та психологічного шоку, засвоєння нових норм та цінностей, усунення негативних наслідків діяльності тощо. Основними способами впливу на ці властивості тут є регулярна інспекція виробничих процесів, поінформованість про процеси перетворень, навчання нових професій та робочих прийомів, мотивація швидких змін, тренінги роботи в команді, створення кращих умов праці тощо.

Висновки

Людський фактор можна розглядати як комплекс якостей і здатностей людини, що задіяна в процесі створення будь-яких цінностей, а для підприємства - як комплекс якостей людини та групи людей, що задіяні у виробничому процесі.

У роздрібній торгівлі людський фактор підприємств має свої специфічні властивості, що визначаються особливостями їхнього взаємозв'язку з оточенням та організацією праці в торговельно-технологічному процесі. При цьому людський фактор антикризового управління являє собою сукупність специфічних якостей, які відображають специфічні вимоги до якостей персоналу на кожній фазі розвитку кризи на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Забродська Г. І. "Людський фактор" в понятійному апараті сучасної економічної теорії / Г. І. Забродська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі : у 2-х т. - 2007. - Вип. 1 (5). - Т. 1. - С. 437-446.
2. Донець Л. Людський фактор - основа ефективного функ-

ціонування ринку праці / Л. Донець // Україна: аспекти праці. - 1999. - № 2. - С. 12-15.

3. Леви М. Основы розничной торговли / М. Леви, Б. А. Вейтц ; [пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуревского]. - СПб. : Издательство "Питер", 1999. - 448 с.
4. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : [монографія] / А. М. Виноградська. - К. : Центр навчальної літератури, 2004. - 807 с.
5. Голошубова Н. О. Організація торгівлі / Н. О. Голошубова. - К. : Книга, 2004. - 560 с.
6. Організація торгівлі / [Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М.]. - К. : Центр навчальної літератури, 2008. - 632 с.
7. Красноярський Э. В. Професия - продавец / Э. В. Красноярский - М. : Экономика, 1986. - 128 с.
8. Савченко В. А. Трудовые ресурсы в торговле: формирование и использование / В. А. Савченко - М. : Экономика, 1981. - 112 с.
9. Иваницкий В. И. Экономика советской торговли / В. И. Иваницкий, Р. А. Максименко, И. Н. Ушакова. - М. : Экономика, 1990. - 334 с.
10. Научная организация труда в торговле / [пер. с нем. под рук. И. Мартен; научн. ред. Л. А. Мордасова]. - М. : Экономика, 1983. - 224 с.
11. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 504 с.
12. Пушкар А. И. Антикризисное управление: модели, стратегия, механизмы : [научное издание] / А. И. Пушкар, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. - Харьков : ООО "Модель Вселенной", 2001. - 452 с.
13. Справочник кризисного управляющего / [под ред. проф. Э. А. Уткина]. - М. : Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ" ; Изд-во ЭКМОС, 1999. - 432 с.
14. Управление персоналом / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. - 325 с.
15. Антикризисный менеджмент / [под ред. проф. А. Г. Грязновой]. - М. : Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ" ; Изд-во ЭКМОС, 1999. - 368 с.

H. Zabrods'ka

HUMAN FACTOR FOR RETAIL TRADE ENTERPRISES

On the basis of study of famous scientists works, the author suggests his own view on the seeing of essence of the concept "human factor". Its peculiarities for retail trade enterprises and anti-crisis management.

Key words: human factor, human factor in enterprises, anti-crisis management.

© Г. Забродська

Надійшла до редакції 25.01.2010