

УДК 005.95:005.334

DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.12>**Почтовюк А.Б.**

доктор економічних наук,
декан факультету економіки і управління,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7862-9659>

Пряхіна К.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5747-9492>

Цимбал О.С.

магістр з менеджменту,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0941-7924>

Pochtovyuk Andryi

Kremenchuk Mykhailo Ostrogradskyi National University

Pryakhina Kateryna

Kremenchuk Mykhailo Ostrogradskyi National University

Tsybmal Oleksandr

Kremenchuk Mykhailo Ostrogradskyi National University

HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

HR-MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

У статті досліджено процес антикризового управління на вітчизняних підприємствах та проаналізовано причини появи і шляхи подолання кризових явищ. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти вдосконалення HR-менеджменту в системі антикризового управління вітчизняних підприємств як чинник виведення їх із цього стану. Проаналізовано динаміку показників заробітної плати з урахуванням інфляційної складової частини. Заборгованість з виплати заробітної плати загалом по країні за останні роки збільшувалася, це призводить до погіршення відносин у колективах підприємств, як наслідок, погіршує виробничий потенціал підприємств. Тому визначено роль мотиваційного складника у системі управління персоналом на підприємствах, що знаходяться у кризовому стані. Проаналізовано кількість колективних трудових спорів та питань конфліктів на підприємствах, оскільки ці чинники мають руйнівний вплив на систему HR-менеджменту та організаційну структуру підприємства загалом. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи заходів антикризового HR-менеджменту.

Ключові слова: HR-менеджмент, антикризове управління, менеджмент персоналу, оплата праці, мотивація.

В статье исследован процесс антикризисного управления на отечественных предприятиях и проанализированы причины появления и пути преодоления кризисных явлений. Рассмотрены теоретические и практические аспекты совершенствования HR-менеджмента в системе антикризисного управления отечественных предприятий как фактор вывода их из данного состояния. Проанализирована динамика показателей заработной платы с учетом инфляционной составляющей. Задолженность по выплате

заработной платы в целом по стране за последние годы увеличивалась, это приводит к ухудшению взаимоотношений в коллективах предприятий, как следствие, ухудшает производственный потенциал предприятий. Поэтому определена роль мотивационной составляющей в системе управления персоналом на предприятиях, находящихся в кризисном состоянии. Проанализировано количество коллективных трудовых споров и вопросы конфликтов на предприятиях, поскольку данные факторы имеют разрушительное воздействие на систему HR-менеджмента и организационную структуру предприятия в целом. Разработаны предложения по совершенствованию системы мер антикризисного HR-менеджмента.

Ключевые слова: HR-менеджмент, антикризисное управление, менеджмент персонала, оплата труда, мотивация.

The article examines the process of crisis management in domestic enterprises and analyzes the causes and ways to overcome the crisis. The existing problems facing the management of modern domestic enterprises in crisis need to be addressed immediately through an effective and decisive personnel management strategy within the crisis management system, which could ensure a sustainable balance between saving funds and maintaining the current growth rate of real wages and working conditions of staff. Theoretical and practical aspects of improving HR-management in the system of crisis management of domestic enterprises as a factor in bringing them out of this state are considered. The dynamics of wage indicators taking into account the inflation component is analyzed. Wage arrears in the country as a whole have increased in recent years, which leads to a deterioration of relations in the teams of enterprises, as a consequence, impairs the production potential of enterprises. Therefore, the role of the motivational component in the personnel management system at enterprises in crisis is determined. Motivation is a driving force to increase the productive potential of workers, which leads to increased productivity of the organization as a whole and helps to reduce staff turnover and strengthen internal organizational ties. The number of collective labor disputes and conflicts in enterprises is analyzed, as these factors have a devastating effect on the HR-management system and the organizational structure of the enterprise as a whole. Thus, on the basis of the conducted research the possible measures directed on improvement of HR-management of the enterprise in the conditions of crisis are generalized: maintaining the current rate of wage growth adjusted for inflation, balance of collective and individual motivation of employees, maintaining the current staff turnover, using the tools of the concept of "lean production" in manufacturing enterprises, gradual automation of production processes, conflict prevention, prevention of resistance to change by increasing the authority of leaders, use employee feedback from company management.

Key words: HR-management, crisis management, personnel management, salary, motivation.

Постановка проблеми. В умовах, що склалися нині в економічній та соціальній сфері розвитку України, вкрай важливим є питання забезпечення вітчизняних підприємств, фірм і організацій кваліфікованими фахівцями в своїй галузі та зменшення безробіття в країні загалом. Для вирішення цього питання постає необхідність у вдосконаленні системи HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах у кризових умовах, які склалися. У статті обґрунтовано необхідність та рекомендовано заходи із вдосконалення системи HR-менеджменту з огляду на сучасні тенденції, всебічно розглянуто питання їхньої ролі протягом використання системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу питанню HR-менеджменту та менеджменту персоналу в системі антикризового управління приділено в наукових працях провідних вітчизняних учених, таких як Л.А. Янковська, О.В. Довгаль, О.О. Громова, Н.В. Діденко, Н.В. Плотнікова, О.О. Романович, Л.А. Свистун, М.Ю. Коваленко, В.Г. Щербак, Н.М. Третяк. Аналіз наукових праць свідчить про те, що сукупність сучасних зовнішніх факторів впливу на українські підприємства спричиняє на більшості з них кризові або наближені до кризових умови та актуалізує тему управління персоналом у кризових умовах. Питання вдосконалення HR-менеджменту в системі антикризового управління на сучасних вітчизняних підприємствах розкриті

фрагментарно та потребують більш комплексного подальшого наукового пошуку в цьому напрямі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Специфіка теми управління персоналом підприємства в умовах використання системи антикризового управління вимагає дослідження значної кількості питань, пов'язаних з найрізноманітнішими складниками HR-менеджменту, такими як фінансовий, конфліктологічний та інші аспекти. Крім того, варто зосередити увагу на мотиваційному аспекті управління під час складної кризової ситуації на вітчизняних підприємствах.

Формулювання цілей статті. Мета статті – визначення основних проблем, що супроводжують сучасні вітчизняні підприємства в аспекті антикризового управління, та пропозиція шляхів їх усунення за допомогою вдосконалення HR-менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Протягом останніх років все більша кількість вітчизняних підприємств опиняються на межі банкрутства. Різне переорієнтування на інші зовнішні ринки, податкова система, недосконалість митних регуляторних норм, збільшення монополістичних організацій та об'єднань на багатьох внутрішніх ринках та високий рівень корупції – ці фактори створюють зменшення темпів росту виробництва і спричиняють кризову ситуацію як на окремих підприємствах, так і в цілих галузях вітчизняної економіки. Нині важливо зосередити увагу на аспекті виведення з кризового та передкризового стану значної кількості сучасних вітчизняних підприємств, що є головною метою створення та функціонування на підприємстві системи антикризового управління.

Систему антикризового управління можна визначити як організовану спеціальним чином систему управління, яка націлена на оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання [1]. Система антикризового управління передбачає усунення наявних та попередження можливих проблем у діяльності підприємства через розроблення та впровадження програми дій з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту. Існуюча нині система антикризового управління на вітчизняних підприємствах виправдовує себе і залишається доволі ефективним методом боротьби з кризовими явищами, що підтверджує статистика, наведена на рис. 1 [2].

Незважаючи на представлені показники на рис. 1, значна кількість підприємств України все ж має значні проблеми розвитку і змушена використовувати стратегію виживання для того, щоб залишитися на ринку (табл. 1) [5].

Згідно з табл. 1, незважаючи на сукупне зростання кількості вітчизняних підприємств (близько 7,5% за рік), питома вага збиткових все ж залишається на рівні 26–27%, а отже, більше ніж чверть підприємств України потребують допомоги в боротьбі з кризовими явищами на них. Крім того, вищезазначені чинники, що впливають на створення кризових умов на вітчизняних підприємствах, актуалізують використання системи антикризового управління на ньому [3, с. 254; 4, с. 1298].

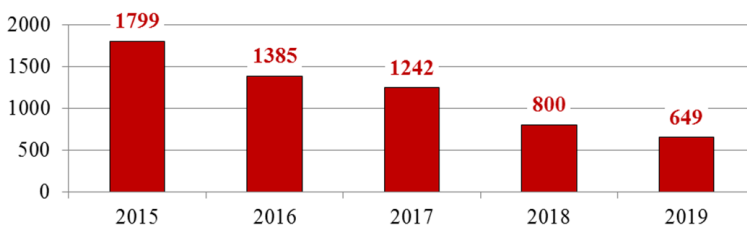


Рис. 1. Кількість вітчизняних підприємств, яких було визнано банкрутами протягом 2015–2019 рр.

Таблиця 1

Показники діяльності українських підприємств протягом 2016–2019 рр.

| Показники | Рік | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Кількість підприємств, од. на кінець року | 306 369 | 338 256 | 355 877 | 380 598 |
| Питома вага збиткових підприємств, % | 27,0 | 27,6 | 26,1 | 26,4 |
| Сума чистих збитків, млрд. грн. | 367,0 | 346,7 | 296,1 | 245,7 |

У кризових умовах увага керівництва підприємств насамперед має бути зосереджена навколо зменшення витрат на виробництво, тому необхідним буде проаналізувати динаміку структури виробничих витрат вітчизняних підприємств (рис. 2).

Згідно з рис. 2, матеріальні витрати були і залишаються найбільш значною категорією виробничих витрат. Окрім того, варто зазначити поступове зростання частки витрат, пов'язаних з оплатою праці, що за останні роки вплинуло також і на відсоток витрат з інших категорій. Враховуючи збільшення ролі витрат на оплату праці на вітчизняних підприємствах, для керівництва підприємств з антикризовою системою управління є вкрай необхідним збереження існуючих темпів витрат цієї категорії. В таких умовах більшість керівників починають скорочувати штат, намагаючись таким чином різко зменшити витрати на персонал. Такі методи є досить радикальними і не тільки збільшують рівень безробіття в країні та понижують імідж підприємства на ринку праці, а ще й зменшують темпи виробництва, що є доволі ризиковим кроком для підприємства, яке знаходиться у кризовому або передкризовому стані.

Зменшення заробітної плати працівників також є неприпустимим, оскільки, як показує рис. 3, темпи приросту номінальної заробітної плати зменшуються швидше, ніж падіння рівня інфляції в країні, що знижує темпи зростання реальної заробітної плати, внаслідок чого зменшується благополуччя працівників.

Крім того, заборгованість з виплати заробітної плати загалом по країні за останні роки лише збільшувалася (за винятком незначного підйому в 2016 р.), і це призводить

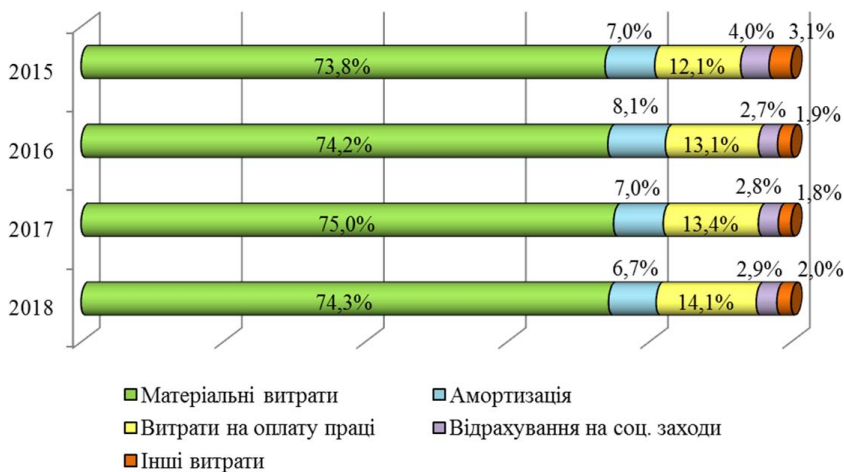


Рис. 2. Динаміка структури витрат вітчизняних підприємств протягом 2015–2018 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

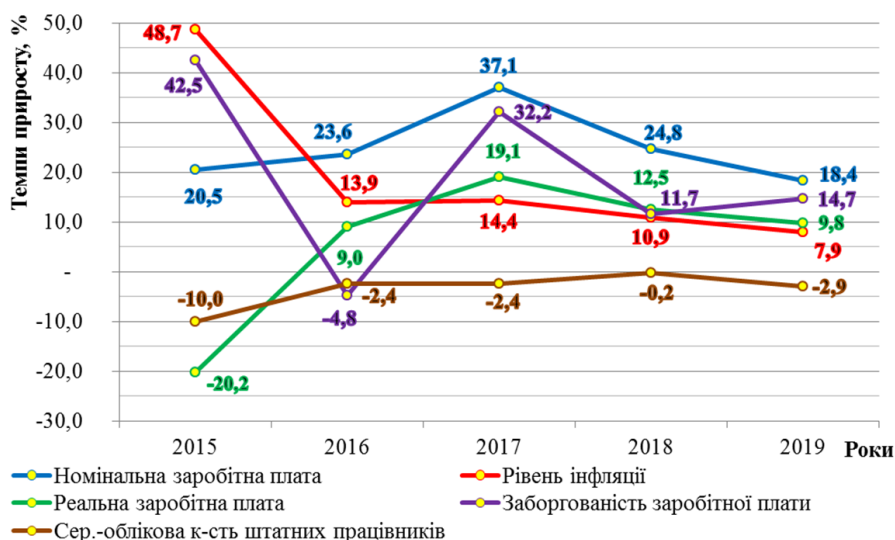


Рис. 3. Темпи приросту показників оплати праці відносно попереднього року протягом 2015–2019 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

лише до погіршення відносин в колективах підприємств, як наслідок, погіршує виробничий потенціал підприємств [7, с. 152].

Отже, наявні проблеми, які постають перед керівництвом сучасних вітчизняних підприємств, що знаходяться в кризових умовах, потребують негайного вирішення за допомогою дієвої та рішучої стратегії управління персоналом у межах системи антикризового управління, яка могла б забезпечити стійкий баланс між економією коштів підприємства та підтримкою поточних темпів зростання реальної заробітної плати та умов праці персоналу.

На міжнародних підприємствах більше уваги приділяється питанню збільшення автоматизації виробничих процесів. Автоматизація виробництва дозволяє зберегти більше коштів для підприємства, оскільки за скорочення штату працівників за умов автоматизованої праці виробничий потенціал підприємства не зменшується. Окрім того, вплив людського фактору стає мінімальним, за рахунок чого зменшується кількість браку, що також підвищує темпи обсягу виробництва продукції. Незважаючи на перспективні переваги, такий метод є доволі затратним, що є досить важливим чинником для вітчизняних підприємств, особливо тих, які знаходяться в стані кризи та мають обмежені фінансові ресурси. Але якщо підприємство має достатню кількість коштів і знаходиться в передкризовому стані, то автоматизація виробничих процесів може не тільки суттєво підвищити шанси підприємства на виживання, але й забезпечити йому стабільний розвиток в довгостроковій перспективі.

Одним із важливих аспектів сучасного HR-менеджменту в складних кризових умовах є мотивація. Мотивація є рушійною силою до підвищення виробничого потенціалу робітників, що зумовлює збільшення продуктивності організації загалом і сприяє зменшенню плинності кадрів та зміцненню внутрішньо-організаційних зв'язків. Мотиваційна складова частина є вкрай важливим фактором впливу на розвиток підприємства, а також на його виживання в умовах кризи [8, с. 185]. У кризових умовах підприємство має акумулювати значно більше фінансових ресурсів для свого відновлення та виведення з кризової ситуації, управління підприємств має зосередитися

само на непрямих, або нематеріальних засобах мотивації. Це можуть бути забезпечення комфортних умов праці для персоналу або надання знижок на послуги або товари компанії. Крім того, працівник буде більш вмотивованим, якщо відчуватиме себе частиною компанії, а для цього необхідним є зворотний зв'язок із керівництвом шляхом залучення співробітників до прийняття рішень, проведення більшої кількості колективних зборів, анкетування тощо. Не варто недооцінювати також навчання співробітників та постійне підвищення кваліфікації.

Виробничі підприємства в кризових умовах економлять на утримання темпів заробітної плати співробітників внаслідок застосування інструментів концепції так званого «ощадливого виробництва». Ощадливе виробництво базується на постійному прагненні підприємства до усунення всіх видів втрат внаслідок: перевиробництва; очікування; зайвого транспортування; додаткових етапів обробки тощо. Окрім збереження коштів, які необхідні підприємству під час кризи, застосування інструментів ощадливого виробництва зменшує навантаження на окремих працівників внаслідок їх недостатнього досвіду або підвищеної інтенсивності праці та створює умови для реалізації творчого потенціалу ініціативних співробітників [9, с. 265].

Відповідно до показників, наданих Державною службою статистики України (табл. 3), за останні роки збільшується кількість виникнення нових колективних трудових спорів (КТС) на підприємствах України. Створеній 22 роки тому Національній службі посередництва і примирення (НСПП) нині стає важче швидко надавати необхідну допомогу у вирішенні трудових конфліктів, як наслідок – стрімке зростання кількості невіршених трудових спорів на кінець звітної періоду.

Таблиця 3

Динаміка виникнення та вирішення КТС на виробничому й територіальному рівнях в Україні протягом 2015–2019 рр

| Кількість КТС, які взято на облік | Роки | | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| На початок року | 86 | 63 | 75 | 138 | 171 |
| Виникло впродовж року | 95 | 117 | 135 | 168 | 193 |
| Вирішено | 118 | 105 | 72 | 135 | 193 |
| На кінець року (не вирішено) | 63 | 75 | 138 | 171 | 171 |

Джерело: сформовано авторами на основі [10; 11]

Конфлікти на підприємствах є важливою проблемою для роботи підприємства, особливо під час кризових умов на ньому – окрім руйнуючого впливу на організаційну структуру, вони викликають розлад як у психологічному, так і в соціальному плані розвитку підприємницького колективу, що впливає на злагодженість та якість його роботи, а також на його цілісність.

З метою попередження конфліктних ситуацій на вітчизняних підприємствах кожен керівник, який є відповідальним за певний підрозділ, зобов'язаний підтримувати в колективі дружні трудові відносини, а управлінський склад має забезпечити кожному працівнику підприємства гідні умови і оплату праці. Сприяти попередженню виникнення конфліктів в межах підприємства може також надання працівникам підприємства більшого спектру інформації про економічну та соціальну складові частини діяльності підприємства.

Під час використання на підприємстві інструментів антикризового управління найважливішим чинником, який забезпечить вдале їх впровадження, є профілактика опору змінам. Успішна профілактика опору змінам у контексті встановлення

системи антикризового управління на підприємстві має бути націлена на розуміння і схвалення абсолютною більшістю співробітників тактичних і стратегічних управлінських рішень, пов'язаних із виведенням підприємства з кризових умов. Для того, щоб мінімізувати опір, керуючий персонал повинен не примусово зменшувати опір,

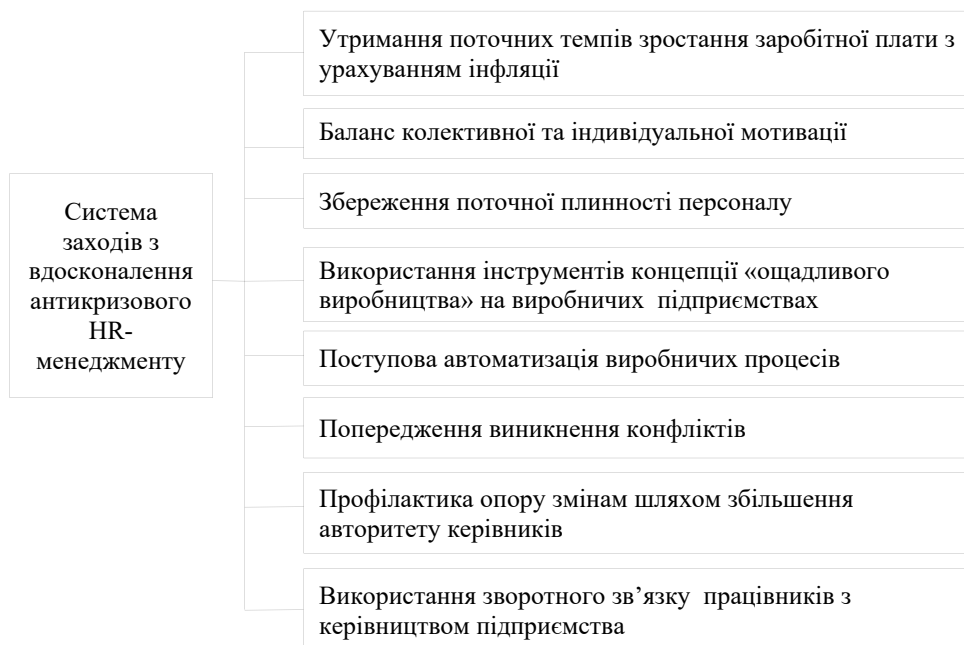


Рис. 4. Система заходів антикризового HR-менеджменту

застосовуючи авторитарні методи управління, а піднімати свої особистісні якості, свій авторитет в очах підлеглих та внаслідок правильного роз'яснення поточної ситуації перетворювати значну частину персоналу в своїх однодумців.

Отже, на основі проведеного дослідження узагальнено можливі заходи, спрямовані покращення HR-менеджменту підприємства в умовах кризи (рис. 4).

Висновки. Отже, чверть українських підприємств щорічно виявляються збитковими, тому потребують впровадження та тривалого використання систем антикризового управління. Для вирішення проблем, які виникають на підприємствах під час кризової ситуації, одним із перспективних напрямів є підвищення ефективності HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах, оскільки воно є найголовнішим чинником, який впливає на продуктивність, а отже, і на прибутковість підприємства, що є досить важливим аспектом функціонування підприємства в кризових умовах. Здійснити це можливо шляхом застосування вдосконаленої системи HR-менеджменту, яка би вмщувала в собі не тільки забезпечення подальшої продуктивної роботи підприємства, але й використання методів, інструментів та проведення заходів, спрямованих на усунення проблем, пов'язаних із підвищеними витратами підприємства в кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. *Циклон – енциклопедії та словники*. URL: <https://cyclor.com.ua> (дата звернення: 12.08.2020).

2. Звіти судів першої інстанції про розгляд справ у порядку господарського судочинства (2015–2019). *Офіційний сайт судової влади України*. URL: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/ (дата звернення: 13.08.2020).

3. Дорожкіна Г.М., Цимбал О.С. PEST-аналіз як інструмент управління стратегією машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку національного господарства в умовах глобальної нестабільності*: матеріали V Міжнародної наукової конференції, м. Кременчук, 28–29 листопада 2018 р. Кременчук, 2018. С. 253–256.

4. Романович О.О., Свистун Л.А. Кризові явища у діяльності українських підприємств та методи їх діагностики. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1295–1299.

5. Державна служба статистики України. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2020).

6. Річний звіт Національного банку України (2015–2019). *Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 18.08.2020).

7. Цимбал О., Заболотній І. Тенденції оплати праці в Україні. *Теоретичні та практичні проблеми реалізації норм права*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Кременчук: КрНУ, 2018. С. 150–153.

8. Коваленко М.Ю., Щербак В.Г. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *II Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні»*: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 29 березня 2018 р.: зб. статей. Київ: Київський нац. ун-т технологій та дизайну, 2018. С. 265–275.

9. Третяк Н.М. Управління витратами підприємства з використанням системи «ощадливого виробництва». *Фінансовий простір*. 2018. № 1. С. 137–142.

10. Праця України у 2018 році: статистичний збірник. *Державна служба статистики України*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_pu2018_pdf.pdf (дата звернення: 20.08.2020).

11. Стан соціально-трудових відносин та колективні трудові спори в Україні. *Офіційний веб-портал Федерації професійних спілок України*. URL: <http://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/16902-stan-sotsialno-trudovikh-vidnosin-ta-kolektivni-trudovi-spori-v-ukrajini.html> (дата звернення: 20.08.2020).

References:

1. Zahorodnii A., Vozniuk H. Finansovo-ekonomichniy slovnyk [Financial and economic dictionary]. *Cyclop – encyclopedias and dictionaries*. Available at: <https://cyclop.com.ua> (accessed 12 August 2020).

2. Zvity sudiv pershoi instantsii pro rozghliadsprav u poriadkuhospodarskohosudochynstva (2015–2019) [Reports of the courts of first instance on the consideration of cases in commercial proceedings (2015–2019)]. Available at: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/ (accessed 13 August 2020).

3. Dorozhkina H., Tsybmal O. (2018) PEST-analiz yak instrument upravlinniastratehiieumashynobudivnykhpidpriemstv [PEST analysis as a tool for managing the strategy of machine-building enterprises]. *Aktualni problemy ta perspektivy rozvytku natsionalnoho gospodarstva v umovakh hlobalnoi nestabilnosti*: materialy V Mizhnarodnoi naukovo konferentsii. Pp. 253–256.

4. Romanovych O., Svystun L. (2017) Kryzovi yavyscha u diialnosti ukrainskykh pidpriemstv ta metody yikh diahnostyky [Crisis phenomena in the activities of Ukrainian enterprises and methods of their diagnostics]. *Molodyi vchenyi*, no. 11, pp. 1295–1299.

5. The official site of State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 15 August 2020).

6. Richnyi zvit Natsionalnoho banku Ukrainy (2015–2019) [Annual report of the National Bank of Ukraine for 2015–2019]. Available at: <https://bank.gov.ua> (accessed 18 August 2020).

7. Tsybmal O., Zabolotnij I. (2018) Tendentsii oplyaty pratsi v Ukraini [Pay tendencies in Ukraine]. *Teoretychni ta praktychni problemy realizatsii norm prava*: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Pp. 150–153.

8. Kovalenko M., Shcherbak V. (2018) Motyvatsiia personalu v suchasnykh umovakh pidpriemnytstva v Ukraini [Staff motivation in modern conditions of entrepreneurship in Ukraine]. *II Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia «Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku*

klasterneho pidpriemnytstva v Ukraini»: materialy vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 29 bereznia 2018 r. : zb. statei. Pp. 265–275.

9. Tretiak N. (2018) Upravlinnia vytratamy pidpriemstva z vykorystanniam systemy «oshchadlyvoho vyrobnytstva» [Cost management of the enterprise using the "lean production" system]. *Finansovyi prostir*, no. 1, pp. 137–142.

10. Pratsia Ukrainy u 2018 rotsi: statystychnyi zbirnyk [Labor of Ukraine in 2018: a statistical collection]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_pu2018_pdf (accessed 20 August 2020).

11. Stan sotsialno-trudovykh vidnosyn ta kolektyvni trudovi spory v Ukraini [The state of social and labor relations and collective labor disputes in Ukraine]. Available at: <http://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovir-ne-regulyuvannya/16902-stan-sotsialno-trudovykh-vidnosin-ta-kolektivni-trudovi-spory-v-ukrajini.html> (accessed 20 August 2020).
