

*М. П. Бублій,*

к.держ.упр.,  
доцент кафедри управління персоналом  
та економіки праці ХарPI НАДУ;

*Т. М. Паращук,*

студентка 6 курсу групи УЗ 1-07 ХарPI НАДУ,  
м. Харків

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЦЕЛЮЛОЗНО- ПАПЕРОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВНУТРІШНЬОГАЛУЗЕВОЇ КРИЗИ

*У статті висвітлено та розглянуто особливості управління персоналом на підприємствах целюлозно-паперової галузі в умовах внутрішньогалузевої кризи. Визначено проблеми та причини неефективного управління персоналом. Запропоновано заходи щодо вирішення проблем у сфері управління персоналом та формування ефективної системи управління персоналом підприємств паперово-картонної галузі.*

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

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. 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 всі наявні ресурси, перш за все – 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 відрізнятись від традиційного і носити системний характер. З метою створення ефективної і дієвої системи управління персоналом на целюлозно-паперових підприємствах виникає необхідність проведення детального аналізу стану справ у галузі, а також визначення особливостей менеджменту персоналу, які притаманні саме підприємствам целюлозно-паперової галузі.

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. Афанасьєва, В. Асєєва, Б. Генкіна, В. Дятлова, А. Єгоршина, П. Іванова, А. Кібанова, Р. Марра, С. Нікітіна, Ю. Одягова, Г. Слуцького, Г. Шмідта.

Процес соціально-економічних перетворень ініціював зростання дослідницького інтересу в цьому напрямку багатьох вітчизняних науковців, результатом якого стали роботи С. Бандури, Д. Богині, О. Грішнєвої, В. Данюка, А. Калини, А. Колота, І. Крижка, Н. Лук'янченко, В. Нижника, І. Петрової, М. Семикіної, О. 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. Воронкової, А. Беліченка, Т. Базарова та ін. У наукових виданнях є низка публікацій, автори яких приділяють увагу проблемам управління персоналом у кризових умовах економіки. Серед них можна виділити роботи А. Кирєєвої,

І. Стец, Т. 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.

Основною *метою* статті є аналіз сучасного стану управління персоналом в целюлозно-паперовій галузі та пошук шляхів його удосконалення.

На основі поставленої мети сформульовано наступні *завдання*:

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

Ситуацію 2012-2013 рр. у целюлозно-паперовій галузі України можна вважати кризою надвиробництва внаслідок зниження попиту на продукцію і зростання собівартості, насамперед через закупівлю комплектуючих за кордоном. За даними Державного комітету статистики України, обсяг

виробленої продукції у целюлозно-паперовій галузі виріс за останній рік на 10 % і становив у березні 2013 р. 12,1 тис. т [2]. Обсяг реалізації майже не змінився за рік, а в порівняльних цінах 2012 р. навіть суттєво знизився [7]. Це відбулося через падіння попиту на газетний та газетно-офсетний папір, який на сьогоднішній день має достатній рівень рентабельності і зростання попиту на пакувальний папір, рентабельність виробництва якого наближається до нуля. [6].

Також слід зазначити ще один негативний наслідок внутрішньогалузевої кризи для підприємств целюлозно-паперової галузі – це значне збільшення збиткових підприємств (їх кількість станом на січень 2013 р. склала 32,3 % від загальної кількості підприємств і порівняно з 2011 р. збільшилась на 3,5 %).

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

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

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 факторів, що демотивують на підприємстві і великою кількістю конфліктних ситуацій.

Усі ці явища мають місце у целюлозно-паперовій галузі. Ураховуючи перелічені помилки, які негативно позначаються на менеджменті, можна визначити умови вдалого менеджменту. Ознаки ефективної організації:

- довгострокове стратегічне планування діяльності;
- чіткі реальні виробничі цілі;
- акцент на використання своїх сильних сторін;
- колегіальність управління;
- детальний добір персоналу й розвиток молодого зміни керівництва;
- маркетинг, орієнтований на споживачів;
- прогнозування майбутнього й відповідна підготовка;
- гнучкі організаційні структури й інноваційне сприйняття всього колективу;

– здатність сприймати критику та ініціативу [9, с. 50].

Працюючи в ринкових умовах, керівники целюлозно-паперових підприємств і далі продовжують використовувати методи управління більш притаманні для планової економіки. Зазначимо, що основну питому вагу у структурі персоналу целюлозно-паперових підприємств складають працівники 35-49 років – від 24 до 49 %. Така вікова структура персоналу не сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних целюлозно-паперових підприємств. Молоде покоління кадрів, у якого сформовано нове європейське мислення, не поспішає на виробництво.

До того ж воно не володіє достатнім професійним та соціальним досвідом. Проте небажання працювати демонструють і працівники середнього віку (30-45 років), які досить активно залишають підприємства целюлозно-паперової 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 [4, 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, не конкурентоспроможність 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, нервозною атмосферою на підприємстві (24 %) [5, 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.

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 [3, 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 [8, 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 сенсі. 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 [1, с. 42].

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 короткочасні 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 згортання 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.

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. При цьому 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 целюлозно-паперових 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 підприємств целюлозно-паперової галузі необхідно дедалі більше уваги приділяти управлінню персоналом, оскільки в ринковій економіці саме персонал підприємства є головним фактором успішної підприємницької діяльності та потребує значних інвестицій.

#### **Список використаних джерел**

1. Весомая согласованность // Компаньон. – 2010. – № 24. – С. 42.
2. Виробництво основних видів промислової продукції [Електрон. документ] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Кокоба А. Рожденные кризисом / А. Кокоба // Инвестгазета. – 2010. – № 12. – С. 42.

4. *Мирошниченко В.* В зоне турбулентности / В. Мирошниченко // Инвестгазета. – 2011. – № 3. – С. 42-43.
5. *Науменко Н.* Удержим или уволим / Н. Науменко // Власть денег. – 2008. – № 13. – С. 35.
6. Новые потрясения в целлюлозно-бумажной промышленности. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : <http://www.odessit.ua>
7. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності [Електрон. ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. *Писарева Я.* Люди все те же / Я. Писарева // Компаньон. – 2009. – № 18-19. – С. 63.
9. *Храмов В. О.* Основы управления персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 109 с.

***Bubliy M. P., Parashchuk T. M. Human resource management in companies of pulp and paper industry under intra-branch crisis***

Personal management features at pulp and paper industry under the intra-branch crisis are highlighted in the article. The problems and causes of inefficient personal management are identified. Recommendations concerning problem solving in the personal management sphere and effective pulp and paper industry management are proposed.

**Key words:** crisis, personal, personal management, pulp and paper industry, motivation, socio-psychological climate, wages, employed turnover, worker loyalty.

***Бублий М. П., Паращук Т. Н. Управление персоналом предприятий целлюлозно-бумажной отрасли в условиях внутриотраслевого кризиса.***

В статье освещены и рассмотрены особенности управления персоналом на предприятиях целлюлозно-бумажной отрасли в условиях внутриотраслевого кризиса. Определены проблемы и причины неэффективного управления персоналом. Предложены мероприятия по решению проблем в сфере управления персоналом и формирования эффективной системы управления персоналом предприятий бумажно-картонной отрасли.

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