

УДК 658.168.3

Тетяна Мельник, к.е.н.

(маркетолог, Департамент пасажирських перевезень далекого сполучення Публічного акціонерного товариства «Українська залізниця»);

Олександр Мельник

(студент-ліцензіат, Вища школа «Гуманітас», Республіка Польща)

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ З ПОЗИЦІЙ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Висвітлені недостатньо досліджені питання антикризового управління персоналом. Здійснено пошук більш ефективних, ніж традиційно застосовувані, підходів і методів управління персоналом великої компанії в умовах фінансово-економічної кризи та у посткризовому періоді. Розглянуті можливі стратегії антикризового управління персоналом, запропоновано та обґрунтовано найбільш раціональний напрям дій для вітчизняної залізничної компанії, виходячи з особливо складних умов її функціонування, коли загальна економічна криза співпала з процесом реформування галузі. Авторами викладено свій спосіб розв'язання важко вирішуваного завдання оптимізації організаційних структур управління компаній, їх штатів, витрат на персонал через механізм застосування диференційованого підходу до реструктуризації персоналу. Розроблено критерії сегментації персоналу залізничної компанії для здійснення оптимізації штату. Авторами зроблена спроба знайти шляхи вирішення проблеми удосконалення антикризового управління персоналом, не порушуючи систему корпоративних цінностей та уникаючи погіршення внутрішнього і зовнішнього іміджу компанії. Окреслені основні напрями антикризової програми, спрямованої на підтримання соціальної стабільності в колективі та збереження цінних і важливих для сталого функціонування компанії працівників.

Ключові слова: антикризове управління персоналом, антикризова стратегія, ефективність бізнес-процесів, сегментація персоналу, система корпоративних цінностей, внутрішній і зовнішній імідж компанії.

© Мельник Т., Мельник О., 2016

Татьяна Мельник, к.э.н.

*(маркетолог, Департамент пассажирских перевозок дальнего сообщения
Публичного акционерного общества «Українська залізниця»);*

Олександр Мельник

(студент-лицензиат, Высшая школа «Гуманитас», Республика Польша)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ С ПОЗИЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Освещены недостаточно исследованные вопросы антикризисного управления персоналом. Осуществлен поиск более эффективных, чем традиционно используемые, подходов и методов управления персоналом крупной компании в условиях финансово-экономического кризиса и в посткризисном периоде. Рассмотрены возможные стратегии антикризисного управления персоналом, предложено и обосновано наиболее рациональное направление действий для отечественной железнодорожной компании, исходя из особо сложных условий ее функционирования, когда общий экономический кризис совпал с процессом реформирования отрасли. Авторы изложили свой способ решения трудно решаемой задачи оптимизации организационных структур управления компаний, их штатов, расходов на персонал через механизм использования дифференцированного подхода к реструктуризации персонала. Разработаны критерии сегментации персонала железнодорожной компании для осуществления оптимизации штата. Авторами сделана попытка найти пути решения проблемы усовершенствования антикризисного управления персоналом, не нарушая системы корпоративных ценностей и избегая ухудшения внутреннего и внешнего имиджа компании. Очерчены основные направления антикризисной программы, направленной на поддержание социальной стабильности в коллективе и сохранение ценных и важных для устойчивого функционирования компании работников.

Ключевые слова: антикризисное управление персоналом, антикризисная стратегия, эффективность бизнес-процессов, сегментация персонала, система корпоративных ценностей, внутренний и внешний имидж компании.

Tetiana Melnyk, Ph.D

*(marketer, Department of passenger traffic for long-distance links of PJSC
«Ukrzaliznytsia»);*

Oleksandr Melnyk

(student licensee of Higher School of Humanitas, Republic of Poland)

PERSONAL MANAGEMENT OF TRANSPORT COMPANY FROM THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT POSITION

Lighted up not enough investigational questions of crisis management personnel. The search of more effective is carried out, than traditionally in-use, approaches and methods of management the personnel of large company in the conditions of financial economic

crisis and post-crisis period. Possible strategies of crisis management personnel are considered offered and grounded the most rational direction of actions for a domestic railway company taking into account special difficult its operating conditions, when a general economic crisis coincided with the process of reformation of industry. Authors expounded the method of decision of the hardness decided task of optimization of organizational structures of management of companies, their states, charges on personnel through the mechanism of the use of the differentiated going near restructuring of personnel. The criteria of segmentation of personnel of railway company are develops for realization of optimization of the state. Authors are do an attempt to find the ways of decision of problem of improvement of crisis management a personnel, not violating the system of corporate values and avoiding worsening of internal and external image of company. Basic directions of the crisis program, directed on maintenance of social stability in a collective and maintenances of valuable and important for the steady functioning of company workers are outlines.

Keywords: crisis management, crisis strategy, efficiency of business processes, segmentation of personnel, system of corporate values, internal and external image of company, a personnel.

Постановка проблеми. Глобальна фінансово-економічна криза негативно відобразилась на всіх сферах господарювання і секторах економіки іноземних країн та, особливо, України. Вона торкнулась і такої галузі сучасного ринку послуг, як транспорт, який до її розгортання досить успішно і динамічно розвивався. За останні два роки загальний обсяг ринку транспортних послуг в Україні суттєво зменшився і продовжує скорочуватись, знижуються масштаби та інтенсивність вантажних і пасажирських перевезень, а економічні прогнози наразі є невтішними.

Залізничний транспорт є індикатором економічного стану держави [5]. Він одним із перших відчув на собі спад виробництва продукції провідних галузей промисловості. Однак у сфері пасажирських перевезень зменшення пасажиропотоку відбувається не такими темпами, як на інших видах пасажирського транспорту, оскільки залізничні пасажирські перевезення поки що залишаються найбільш доступними для всіх верств населення за ціновим фактором, а в окремих регіонах – і за географічно-територіальним фактором, проте збитковість цього сектору від початку кризи значно заросла.

Нинішні умови діяльності транспортних компаній, не залежно від їх розмірів і масштабів діяльності, характеризуються такими основними тенденціями: загальний занепад економіки країни; складна політична ситуація; різкий спад і подальше погіршення соціально-економічного стану населення; банкрутство ряду вітчизняних товаровиробників; високі темпи інфляції; зростання конкурентної боротьби на транспортному ринку; підвищення тиску цінової конкуренції; зниження зовнішньоторговельної активності та, як наслідок, падіння обсягів вантажопотоку і пасажиропотоку; ріст невизначеності, непередбачуваності зовнішнього середовища.

Всі ці тенденції є ознаками кризового стану як вітчизняної економіки, так і транспортної галузі, але більшість управлінців на момент настання кризи виявились неготовими до виникнення таких проблем. В умовах кризи керівництво компаній, в тому числі транспортних, щоб врятувати ситуацію, як правило, в першу чергу вдається до скорочення персоналу, зниження заробітної плати, ліквідації або урізування соціального пакету і т.п. Такі рішення не є панацеєю для компанії, однак застосовуються з різним ступенем виваженості і виправданості [7]. Зрозуміло, що серед працівників компаній подібні заходи є непопулярними, оскільки утворюють соціальну нестабільність в колективі, стають причиною переходу цінних спеціалістів в інші компанії, росту невпевненості у завтрашньому дні та, в кінцевому випадку,

призводять до падіння продуктивності праці, ослаблення професійного рівня персоналу і до ще більшої розбалансованості в роботі компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового управління персоналом висвітлено у ряді праць зарубіжних і вітчизняних авторів, однак, як правило, в складі загальної системи антикризового менеджменту. Зокрема, ці питання у різні часи та в різних аспектах досліджували: О.Бірюкова, А.Терешин, Д.Усков, Є.Коротков, А.Грязнова, Л.Бочкова, В.Ланкін, І.Геращенко, О.Скібіцький, Ю.Миронов, Д.Бабкін, А.Чернявський, О.Крушельницька, В.Король та інші вчені.

Аналіз літературних джерел показує, що антикризові заходи в частині управління персоналом в основному зводяться до двох напрямків – скорочення персоналу і скорочення витрат на нього. Не кажучи про непопулярність таких заходів, практика діяльності підприємств як під час кризи 2008 р., так і в період поточної кризи показує їх низьку ефективність у всіх галузях. Зокрема, не дивлячись на значне скорочення штатів і витрат на оплату праці, до яких вдалось керівництво вітчизняної залізничної галузі у 2014 р., вітчизняний залізничний транспорт продовжує втрачати пасажирів і вантажоперевізників, а його фінансово-економічні показники не покращуються. Слід додати, що на кризові умови наклався розпочатий процес реформування залізничного транспорту, який сам по собі є дуже витратним, складним і тривалим. Все це свідчить про необхідність пошуку інших шляхів підвищення ефективності праці персоналу в умовах фінансово-економічної кризи.

Мета статті. Для виживання і стабілізації залізничної галузі в умовах розгортання загальної фінансово-економічної кризи, а в подальшому – для її розвитку та успішного функціонування необхідно оперативно і грамотно застосовувати антикризові методи управління організацією і в першу чергу – її трудовим колективом, від якого безпосередньо залежать результати роботи залізничного транспорту. Традиційні для галузі антикризові заходи не принесли бажаних результатів. Тому метою статті є пошук більш ефективних підходів і методів управління персоналом в умовах фінансово-економічної кризи і в післякризовий період, коли галузь все ще буде знаходитись в умовах недостатнього фінансування для забезпечення розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Компанії, яка працює в умовах кризи, а значить функціонує у принципово інших, незвичних умовах, доводиться виходити з так званих «умов 3-х «Н»: «Невизначеність», «Непередбачуваність», «Неповерненість» наслідків невірних управлінських рішень [1]. Це пояснюється тим, що при стабільному або зростаючому ринку недостатньо ефективно використання власних ресурсів компенсується збільшенням місткості ринку та його частки, що належить підприємству, однак в умовах кризи такі прорахунки можуть призвести до банкрутства і ліквідації підприємства. Тобто криза вимагає від менеджменту компанії більшої оперативності, продуманості, гнучкості, однак і вищого ризику в прийнятті рішень щодо управління компанією.

Зниженню ризику управлінських рішень сприяє аналіз ступеня реалізації раніше прийнятих стратегій, планів, заходів, оцінка доцільності їх подальшого наслідування, ревізія внутрішніх ресурсів для їх завершення. Переоцінці з боку менеджменту транспортної компанії підлягає в першу чергу загальна стратегія діяльності компанії, далі – стратегії функціональних ланок та за основними напрямками діяльності – фінанси, маркетинг, виробництво, персонал. Перші три напрямки не є предметом розгляду в цій статті, тому зупинимось саме на останньому.

Науковці з даної проблематики всі питання управління персоналом в умовах кризи поділяють на два напрямки: 1 – оптимізація витрат на персонал; 2 – підтримання ефективного і працездатного колективу компанії [2, 6, 7]. Це дві різноспрямовані стратегії, однак це не означає, що вони є взаємовиключними, – все залежить від того, як вони будуть реалізовуватись.

Згадуючи кризу 2008 р., можна було спостерігати, як керівництво більшості компаній, в тому числі підприємств залізничного транспорту, приймали рішення щодо скорочення персоналу, іноді – до критичного рівня. Це дозволяло отримати економію коштів і довше «протриматись на плаву». Однак при цьому керівництво забувало, що метою функціонування підприємства в умовах кризи має бути не просто виживання, а збереження можливостей для сталого функціонування в післякризовому періоді: в ідеалі підприємство повинне стати сильніше, гнучкіше, ефективніше, ніж до кризи. Тобто несприятливі умови потрібно використати для отримання досвіду управління в нестандартних і складних ситуаціях, а для цього потрібно створити максимально працездатний колектив. Отже, значущість вмілого управління персоналом в умовах кризи є більш високою, ніж у періоди стабільного функціонування, і не зводиться до вжиття суто заходів, спрямованих на економію коштів і скорочення витрат.

Перш ніж формулювати свої пропозиції, розглянемо вказані вище два напрямки дій (тобто стратегії) з управління персоналом компанії, в тому числі залізничної галузі, в умовах кризи.

Стратегія скорочення витрат на персонал реалізується за рахунок [7]:

- 1) скорочення чисельності працюючих;
- 2) зменшення витрат на фонд оплати праці;
- 3) оптимізації організаційної структури управління.

Очевидно, що вказані заходи взаємопов'язані, тому застосовуються одночасно: антикризова оптимізація організаційної структури, крім іншого, передбачає вивільнення частини штату, що призводить до зменшення витрат на оплату праці.

- 1) Безпосередньо скорочення чисельності працюючих відбувається за рахунок:

відмови від окремих функцій, виконуваних даним підрозділом, або передачі їх на аутсорсинг, якщо без виконання цих функцій не можна обійтись (наприклад, прибиранням вокзалів займаються аутсорсингові компанії);

скорочення обсягу діяльності компанії (наприклад, відміна ряду пасажирських поїздів і виключення їх з графіку руху);

зміна графіку роботи підрозділу (наприклад, ряд квиткових кас відмовились від роботи у нічний час).

При вжитті цих заходів рівень оплати праці працівників, що залишились, не зменшується.

- 2) Зменшення витрат на фонд оплати праці здійснюється за рахунок:

зниження рівня оплати праці;

введення скороченого робочого тижня або скороченого робочого дня;

відправлення працівників у неоплачувану або частково оплачувану відпустку;

виплата у зменшеному розмірі або відміна преміальних виплат, бонусів і т.п.;

скасування пільг і компенсацій, виплачуваних підприємством (поліси добровільного медичного страхування, оплата путівок, надання пільгових кредитів та ін.).

При скороченні витрат на фонд оплати праці чисельність персоналу залишається без змін.

- 3) Оптимізація організаційної структури управління підприємством передбачає реструктуризацію діяльності його підрозділів (повну або часткову) і здійснюється шляхом:

скорочення рівнів управління;

ліквідації окремих підрозділів, функції яких не визнані життєво необхідними для функціонування підприємства;

об'єднання окремих підрозділів, які мають спільні (споріднені) функції.

Слід відмітити, що зменшення рівнів управління та об'єднання підрозділів у більшості випадків є досить результативними заходами, оскільки, крім економії витрат,

ведуть до спрощення внутрішніх комунікаційних зв'язків, підвищення мобільності оргструктури підприємства. Що стосується ліквідації окремих підрозділів, то цей захід, як правило, виявляється нераціональним: по-перше, не завжди вірно можна визначити ступінь важливості діяльності підрозділу для нормального функціонування підприємства; по-друге, підприємство втрачає спеціалістів-професіоналів і часто – назавжди; по-третє, після кризи підприємство неминуче зіткнеться з проблемою відтворення ліквідованих підрозділів і пошуку спеціалістів на заміну втрачених.

Друга стратегія – підтримування ефективного і працездатного колективу компанії – зводиться до оптимізації бізнес-портфелю компанії. На жаль, цьому питанню вітчизняні підприємства та організації не приділяли належної уваги, а їх керівники переважно не володіють методичним інструментарієм формування портфелів ефективних бізнес-процесів. Більшість підприємств, навіть якщо застосовують маркетингові дослідження, свою діяльність орієнтують на внутрішні процедури, а не на потреби клієнтів. Тому в їх структурах переважають підрозділи, які не приносять добавленої вартості, слугують виключно цілям підтримування і контролю дотримання бюрократичних процедур, збирання звітної і статистичної інформації і взагалі не вміють працювати на перспективу. З цієї точки зору криза дає можливість змінити цільові орієнтири підрозділів, удосконалити організаційну структуру підприємства, завдяки чому його колектив починає працювати з більшою віддачею.

Оскільки уникнути скорочення витрат на персонал, що є змістом першої стратегії, в ході антикризових заходів неможливо, а друга стратегія, яка зводиться до підвищення ефективності бізнес-процесів і збереження працездатного колективу, вважається перспективнішою, то більшість науковців рекомендують наслідувати змішану стратегію, яка передбачає застосування вище вказаних двох стратегій у тій чи меншій мірі одночасно [1, 2, 3, 7]. Ми теж схилиємось до такої думки: запровадження тільки першої стратегії (за будь-якого способу її реалізації з розглянутих вище), до чого вдаються, як правило, підприємства, в кінцевому рахунку призведе до порушення функціонування бізнесу, тому вона хоч і проста, але неефективна і навіть небезпечна. Найбільшого ефекту можливо досягнути, якщо скорочувати витрати диференційовано: на окремі бізнес-процеси, на товари/послуги підприємства, на функції його підрозділів і, лише в крайньому випадку, на окремі підрозділи. Такий підхід дає можливість отримати найвищий ефект і більш стало функціонуючу компанію.

Основна складність застосування змішаної стратегії полягає в тому, як забезпечити диференційований підхід до реструктуризації та скорочення витрат. Опинившись у складних фінансово-економічних умовах, компанії проводять так звані фонові скорочення (наприклад, ставиться завдання скоротити штат на 30%), і саме це спостерігається на залізничному транспорті з початку поточної кризи, яка співпала з реформаційними змінами в галузі.

Очевидно, що такий підхід вже у своїй основі є неефективним і недалекоглядним: при застосуванні змішаної стратегії потрібно чітко розуміти, що має бути отримане «на виході». Для цього керівництву вищої ланки компанії пропонується скласти відповіді на такі питання: 1) перелік загроз, які несе криза для підприємства (в порядку зменшення рівнів загроз); 2) перелік загроз, викликаних реформаційними змінами (також в порядку зменшення їх рівнів); 3) можливі наслідки настання кожної із загроз (обсяг продажів, фінансова ситуація, частка ринку, персонал тощо); 4) перелік заходів щодо уникнення загрози (повного або часткового) та усунення наслідків кризи, негативних ефектів реформування; 5) антикризова та антиризикова стратегії, а також скориговані інші стратегії; 6) зміни, які необхідні для реалізації стратегій (в організаційній структурі, бізнес-процесах та ін.); 7) кадрова політика (кількісний та якісний склад персоналу) для реалізації стратегій та у відповідності до прогнозованих змін. Послідовне вирішення наведених питань дозво-

лить прийняти більш виважену та ефективну антикризову стратегію, розробити для її реалізації заходи, які дозволять підприємству не лише пережити кризу, але і підвищити свою конкурентоспроможність.

Через відсутність розроблених механізмів застосування диференційованого підходу до реструктуризації персоналу підприємства дуже цікавим і таким, що заслуговує уваги, на наш погляд, є підхід, запропонований Д. Усковим і Ф. Клеєвим [7]. Ці автори для вибору категорій співробітників, яких планується залишити у штаті компанії в ході реструктуризації, і співробітників, з якими трудові відносини планується розірвати, пропонують застосовувати сегментацію персоналу. Такий маркетинговий хід, з їх точки зору, робить процес реструктуризації «прозорим» і дозволяє розділити персонал компанії на окремі групи відповідно до попередньо визначених критеріїв, вибір яких залежить від цілей сегментації і специфіки діяльності компанії.

Розширюючи і поглиблюючи запропонований Д. Усковим і Ф. Клеєвим підхід, для оптимізації витрат на персонал пропонуємо критерії сегментації ґрунтувати на таких показниках і характеристиках:

досвід роботи у даній галузі та у даній компанії (в нашому випадку – в транспортній галузі і в залізничній компанії);

важливість співробітника (структурного підрозділу) для реалізації ключових бізнес-компетенцій компанії;

вплив співробітника (структурного підрозділу) на фінансово-економічні результати господарської діяльності компанії;

рівень кваліфікації співробітника, продуктивність його праці;

ситуація на ринку праці щодо фахівців певної професії, спеціальності, кваліфікації (тобто ступінь складності пошуку на ринку праці співробітника у випадку його звільнення та рівень витрат компанії на підбір кадрів відповідної категорії і спеціальності у випадку скорочення підрозділу в ході кризи);

величина ризику (тобто можливі втрати або недоотримання прибутку), пов'язаного зі звільненням співробітника (скороченням структурного підрозділу), як в поточному періоді, так і в майбутньому.

На підставі наведених показників і характеристик, а також з урахуванням цілей сегментації розробляються її критерії, які слугують класифікаційними ознаками розділення працівників компанії на групи. Підсумки сегментації персоналу виступають основою розробки заходів з оптимізації організаційної структури компанії та витрат на персонал. Викладений підхід нами застосовано для формування критеріїв сегментації персоналу залізничної компанії, перелік яких представлений в табл. 1.

Переваги викладеного підходу полягають в тому, що він дозволяє достатньо обґрунтовано розбити персонал на групи за виділеними ознаками і диференційовано підійти до кожної групи.

Такий підхід є зрозумілим для кожного співробітника компанії, виглядає справедливим і переконливим та таким, що діє в межах корпоративної культури компанії і відповідає її цінностям. Це зменшує ризик того, що у ході скорочення компанію залишать найбільш цінні для її діяльності співробітники. Досвід проведення вітчизняними підприємствами реструктуризації в умовах кризи показує, що ініціатива щодо скорочення штатів виходить від вищого керівництва, яке у своїх рішеннях спирається на термін існування певного підрозділу, очевидний результат від роботи підрозділу в поточному періоді, важливість функцій підрозділу для діяльності підприємства в ускладнених або критичних фінансово-економічних умовах. При цьому якщо вище керівництво вирішує скоротити певну групу працівників, то це рішення розповсюджується на весь структурний підрозділ, не дивлячись на те, що в ньому, як правило, є фахівці з важливими знаннями, великим досвідом, яких можна перевести в інший структурний підрозділ і таким чином зберегти цінного працівника. Застосування наведеної системи

критеріїв сегментації персоналу вимагає участі в процесі оптимізації персоналу та оргструктур керівників середньої управлінської ланки, що дозволяє уникнути ряду помилок реструктуризації. Крім того, наявність критеріїв дає керівництву підставу наочно обґрунтувати свою позицію і рішення щодо зниження заробітної плати, преміальних виплат і т.п., особливо якщо такі міри застосовуються не до кожного структурного підрозділу (посади) або носять диференційований характер (коли, наприклад, в одному відділі заробітна плата знижується на 20%, в іншому – на 10% або один підрозділ переводиться на скорочений робочий тиждень, а інший – ні).

Заходи з управління персоналом в умовах кризи в обов'язковому порядку відображаються в антикризових програмах і планах, в яких виділяються такі три ключові розділи: фінансова політика, маркетингова політика, кадрова політика, причому ці заходи торкаються як кадрової, так і фінансової політики. Безпосередньо у розділі «Кадрова політика» заходи мають бути розроблені по таких напрямках: оптимізація організаційної структури управління компанією; оптимізація витрат на персонал; дотримання корпоративних цінностей компанії і збереження в колективі робочої атмосфери.

Таблиця 1. Критерії сегментації персоналу залізничної компанії в цілях оптимізації штату

Сегмент персоналу	Характеристика сегменту	Дії компанії відносно співробітників сегменту	Дії компанії щодо оптимізації витрат на фонд оплати праці співробітників сегменту
1	2	3	4
Ключові співробітники	«Носії» компетенцій діяльності компанії (підрозділу), від яких залежить успіх компанії, а їх звільнення суттєво відіб'ється на якості роботи підрозділу або компанії в цілому (в даний час та / або в майбутньому)	Збереження сегменту необхідне за будь-яких умов. Співробітників сегменту потрібно утримувати, так як у випадку звільнення вони можуть свій досвід і знання перенести до конкурентів. До цієї категорії відносяться порядку 40% співробітників компанії	Рівень оплати праці співробітників сегменту не зменшується та індексується відповідно до економічної ситуації; у випадку ризику втрати співробітника його оплата підвищується
Бажані співробітники	Працівники зі значними знаннями і досвідом роботи у галузі або в компанії, від трудового вкладу яких у значній мірі залежить стабільна діяльність компанії	Збереження сегменту бажане в умовах кризи. Співробітників сегменту доцільно утримати за наявності такої можливості, оскільки пошук цих спеціалістів на ринку праці є важким і дорогим. До даної категорії відносяться порядку 30% співробітників компанії	Витрати на оплату праці співробітників сегменту оптимізуються за рахунок: розумного зниження рівня оплати праці; тимчасового введення скороченого робочого тижня (робочого дня); добровільного уходу у неоплачувану відпустку прийнятної тривалості. Зміни умов оплати праці поступово вводяться в дію по мірі розвитку кризи і при першій можливості відміняються

1	2	3	4
Нейтральні співробітники	Працівники з певними знаннями та / або досвідом роботи у галузі чи в компанії, функції яких здатні виконувати інші працівники	Сегмент можна скоротити в умовах поглиблення кризи. Розторгнення трудових відносин із працівниками сегменту застосовується, якщо цього неможливо уникнути при настанні кризи або якщо така міра принесе компанії помітний ефект. До даної категорії відносяться порядку 20% співробітників компанії	До настання необхідності у розторгненні трудових відносин із працівниками сегменту по мірі погіршення умов вживаються заходи з оптимізації витрат на фонд оплати праці співробітників сегменту
Небажані співробітники	Працівники, які не мають вагомих знань і / або досвіду роботи в галузі чи в компанії, не впливають на результат роботи компанії, а їх функції можна делегувати іншим співробітникам або взагалі скасувати	Сегмент можна ліквідувати ще до настання кризи – в рамках поточної діяльності з оптимізації штату. Трудові відносини зі співробітниками сегменту мають бути розірвані з моменту настання кризи, оскільки їх утримання економічно недоцільне. До цієї категорії відносяться не більше 10% співробітників компанії	Трудові відносини розриваються в силу необґрунтованості штатних одиниць і витрачання коштів фонду оплати праці на їх утримання

Джерело: розроблено авторами на основі [7]

В умовах кризи дуже важливо мотивувати персонал в напрямку збільшення прибутку. Для цього необхідно підтримувати робочу атмосферу в колективі, вірність цінностям компанії і відданість цілям її діяльності. Поряд з орієнтацією на економію витрат, в тому числі на оплату праці, з нашої точки зору, доцільно удосконалити існуючу систему оплати праці шляхом введення додаткових мотивів заохочення: наприклад, враховувати ступінь відданості галузі, тобто стаж роботи в компанії (якщо такого не було до цього), кількість підлеглих, знання іноземних мов, володіння специфічними знаннями або навичками, які мають підвищену цінність для компанії, та ін. Удосконалена система оплати праці, за законом синергічного ефекту, буде сприяти об'єднанню всіх співробітників компанії для більш самовідданої та ефективної праці.

Залучення усіх працівників в процес діяльності компанії, свідоме спрямування кожним працівником своєї праці на досягнення встановлених цілей компанії дозволить більш успішно протистояти кризовій ситуації, адже робота в умовах кризи значно відрізняється від праці у стабільних умовах і, тим більше, в умовах, які сприяють розвитку компанії або галузі. В кризових умовах необхідно переглянути вимоги до компетенцій персоналу – як виконавців, так і керівників, від яких компанія очікує: планомірні дії, спрямовані на досягнення результату; оперативне прийняття рішень; підвищення активності, посилення творчого мислення; ініціативність, здатність знаходити нестандартні рішення складних проблем; вміння аналізувати ситуацію та зміни; гнучка реакція на зміну ситуації на ринку; вміння працювати в умовах невизначеності і непередбачуваності зовнішнього середовища, здатність йти на ризик. Перелічені і подібні якості мають бути внесені у моделі компетенцій співробітників компаній, працюючих в умовах кризи.

Деякі науковці пропонують під час кризи збільшити періодичність оцінки результативності діяльності працівників до щоквартальної, а саму процедуру атестації спростити [1, 4, 7]. Свою пропозицію її прибічники обґрунтовують тим, що при кризі умови зовнішнього середовища змінюються дуже динамічно, крім того, часта оцінка персоналу дає можливість забезпечити ефективний процес зворотного зв'язку між керівником і підлеглим, під час проведення атестаційної співбесіди можна обговорити досягнуте, здійснити корегування цілей на наступний квартал, виходячи з розвитку подій на ринку, а також позбавити співробітника від побоювання з приводу його майбутнього у компанії, кар'єрних перспектив, мотивації, труднощів у роботі в умовах кризи, надати підлеглому допомогу у вирішенні складних завдань. Однак основне призначення таких співбесід і частотої оцінки персоналу її ініціатори вбачають у можливості відсіяти співробітників, які не здатні ефективно працювати в умовах кризи.

Не дивлячись на корисність переоцінки персоналу, ми не можемо погодитись з необхідністю збільшення періодичності атестації на період кризи, оскільки це пов'язане в першу чергу з додатковими витратами (часу і коштів). Існують інші, крім атестацій і співбесід, методи заохочення і мотивування працівників на досягнення кращих результатів, інші способи стабілізації клімату в колективі. Про нездатність окремих співробітників працювати в умовах кризи будуть свідчити їх досягнення, рівень виконання поточних завдань і доручень, ступінь розв'язання проблем. Все це є помітним для безпосереднього керівництва і не потребує спеціального створення атестаційної комісії.

Важливим фактором підтримування робочого клімату в колективі під час кризи є організація навчання. У скрутних фінансово-економічних умовах компанії зазвичай суттєво скорочують бюджети витрат на навчання і підвищення кваліфікації персоналу або навіть взагалі від них відмовляються. Вважаємо це не зовсім вірним рішенням: так, якщо функції певного підрозділу визнані неважливими для стабільного функціонування компанії в період кризи, і цей підрозділ скорочено, однак збережено трудові відносини з окремими співробітниками розформованого підрозділу, які є висококваліфікованими фахівцями, володіють рідкісними знаннями та досвідом, мають цінність для компанії і тому переведені в інші підрозділи, тоді їм потрібно пройти навчання. Крім того, організація навчання і підвищення кваліфікації в умовах кризи буде сприяти стабілізації психологічного клімату в колективі, зниженню рівня стресу від радикальних антикризових заходів. Враховуючи складність ситуації, навчання можна здійснювати за рахунок власних ресурсів компанії, проводячи його у формі наставництва, внутрішнього стажування, семінарів-нарад з обміну досвідом, проведення занять для колег з інших підрозділів компанії та ін. Застосування таких форм навчання і підвищення кваліфікації дозволить співробітникам компанії не лише отримувати нові знання, а й оптимізувати комунікаційні зв'язки між підрозділами.

Досить важливим напрямком антикризової програми є створення умов соціальної стабільності в колективі [5]: це дозволить співробітникам зосередитись не на власних проблемах, а на діяльності компанії, а самій компанії – зберегти цінних для неї працівників. Не дивлячись на важкий фінансово-економічний стан, необхідно розробляти програми зайнятості, поступового підвищення заробітної плати, передбачати витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення, на соціальне забезпечення персоналу компанії, надання працівникам соціальних пільг та інші заходи. Для підтримування робочого клімату в колективі, нормалізації психологічного клімату (в умовах скорочення штату і витрат на оплату праці його де-стабілізація неминуча), стимулювання працівників до високоефективної праці досить важливим є питання дотримання корпоративних цінностей компанії в цілому і

підтримування внутрішнього іміджу – зокрема. Очевидно, що в умовах кризи значення негативної інформації – починаючи від повідомлень у ЗМІ про масові звільнення на даному та інших підприємствах, структурно-організаційні перетворення і закінчуючи подіями в колективі – зростає у разі [7]. Це може призвести до зниження трудових показників та переходу цінних спеціалістів до конкурентів, що загрожує витоком як інтелекту, так і важливої (в тому числі конфіденційної) інформації про компанію. Для уникнення такої ситуації потрібно, щоб система корпоративних цінностей даної компанії мала більшу вагомість, ніж у конкурентів, а комплекс внутрішніх PR-заходів дозволив уникнути падіння його іміджу. Однак інформація, поширювана через внутрішні PR-засоби, має бути правдивою: не слід створювати у членів колективу компанії ілюзії з приводу їх майбутнього, оскільки, по-перше, відсутність (брак) об'єктивної інформації створює атмосферу недовіри і напруги, породжує чутки і домисли, по-друге, посилює негативну реакцію з боку колективу на проведення керівництвом ряду непопулярних антикризових заходів і, по-третє, загрожує погіршенням зовнішнього іміджу компанії у разі витоку інформації за її межі.

Варто додати, що потрібно дбати не тільки про максимальну поінформованість всього колективу щодо ситуації в компанії у цілому, а і про чітку обізнаність кожного співробітника стосовно його перспектив у компанії. Замовчування такої інформації є найбільш поширеною помилкою, зокрема, менеджерів залізничної галузі. В результаті негативна реакція працівників, до яких довелось застосувати непопулярні заходи (переведення на нижчі посади, зниження заробітної плати, примусове переведення на скорочений робочий тиждень або примусове відправлення у відпустку за власний рахунок, звільнення та ін.), суттєво похитнула внутрішній і зовнішній імідж вітчизняного залізничного транспорту, і наслідки цього відбиваються на роботі компанії вже сьогодні та будуть відчуватись ще тривалий час.

Цільовими аудиторіями внутрішніх PR-заходів мають бути два сегменти: 1 – співробітники, які залишаються в компанії, – для підтримування у них впевненості у майбутньому, стимулювання до більш активної та ефективної праці, підвищення самооцінки, стабілізації робочого стану в колективі; 2 – працівники, з якими трудові відносини розриваються, – для захисту іміджу компанії та уникнення витоку комерційних таємниць, причому чим раніше таких працівників попередити про можливість звільнення, тим більше шансів вони отримають для пошуку працевлаштування і тим безболісніше пройде процес уходу з компанії, а все це зменшує ризик псування іміджу компанії. Розставатись з працівниками, які звільнюються, потрібно в атмосфері взаєморозуміння і взаємоповаги, в максимально коректній формі пояснюючи причини їх звільнення. Не потрібно забувати, що якщо планові скорочення відбуваються в достатньо великій і відомій компанії, наприклад, на залізничному транспорті, то ЗМІ обов'язково проявляють підвищений інтерес до цих подій. Тому, щоб інформація у ЗМІ не зашкодила іміджу компанії, щоб не викликати акцій протесту та уникнути формування суспільних груп протидії діяльності компанії, керівництву потрібно завчасно попрацювати з колективом і ЗМІ, а не намагатись приховати справжній стан речей, втрачаючи довіру і підриваючи власний авторитет та імідж.

Висновки та пропозиції. Планомірна робота з персоналом компанії в умовах кризи виступає однією з найважливіших складових антикризового менеджменту. Це пояснюється тим, що криза є тимчасовою ситуацією, вихід з якої вимагає активних і результативних дій, реформаційні зміни також мають свій термін закінчення і націлені на позитивний результат. З таким завданням можуть справлятися лише ті працівники, які розуміють складність ситуації, є висококваліфікованими і досвідченими фахівцями у своїй галузі, довіряють компанії та її керівництву, упевнені в

тому, що ситуація буде покращуватись, а також у своєму майбутньому в даній компанії. Крім того, після виходу з кризи і завершення процесу реформування (певних його етапів) компанія повинна бути здатною успішно розвиватись і конкурувати на ринку. Запропонований у статті підхід до управління персоналом компанії в складних умовах, який базується на застосуванні диференційованого підходу до реструктуризації персоналу, дозволяє розглядати процес реалізації антикризових стратегій у частині кадрового питання як шанс створити оптимальну організаційну структуру компанії, яка забезпечить працездатність під час кризи / реформування та буде ефективною в післякризовому / післяреформаційному періоді. Це також сприятлива нагода удосконалити систему оплати праці, ввівши до неї елементи, що будуть позитивно впливати на результати праці колективу в стабільних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Богачев, В.Ф. Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий [Текст] / В.Ф. Богачев. – СПб., 1996.
2. Грязнова, А.Г. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 54.
3. Затонская, С.К. Антикризисное управление организацией (на примере ООО «Самаринтур») / С.К. Затонская, А.А. Терешин // Экономический журнал. – 2010. – № 2. – С.40-51.
4. Калюгина, С.Н. Концептуальные основы разработки и реализации социальной стратегии промышленного предприятия. Монография / С.Н. Калюгина. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 267 с.
5. Кожухов, Д.Л. Финансы железных дорог в условиях кризиса / Д.Л. Кожухов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rusnauka.com/18_EN_2009/Economics/48634.doc.htm
6. Коротков, Э.М. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 620 с.
7. Усков, Д.Г. Управление персоналом компаний отрасли транспорта и логистики в условиях кризиса / Д.Г. Усков, Ф.В. Клеев // Управление персоналом в логистике и перевозках: в 2 т. – СПб.: Бонниер Бизнес Пресс, 2008. – Гл. 1-6, 7-8.
8. Фетисов, Г.Г. О мерах по преодолению мирового кризиса и формированию устойчивой финансово-экономической системы [Текст] / Г.Г. Фетисов // Вопросы экономики. – 2009. – № 4. – С. 31-41.
9. Цветов, Ю.М. Залізничний транспорт України на порозі реформування / Ю.М. Цветов, М.В. Макаренко, А.Д. Лашко та ін. – К.: ДЕДУТ, 2008. – 189 с.
10. Чернявська, Т.А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності / Т.А. Чернявська // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Випуск 18. – Ч. II. – С. 247-252.

REFERENCES

1. Bogachev V.F. Promyshlennost Rossii: antikrizisnyye strategii predpriyatiy [Industry of Russia: crisis strategies of enterprises]. Saint Petersburg, 1996.
2. Gryaznova A.G. Antikrizisnyi menedzhment [Crisis management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2006. P. 54.
3. Zatonskaya S.K. Antikrizisnoye upravleniye organizatsiyey (na primere ООО «Samarintur») [Crisis management organization (on the example of LTD. «Samarintur»)]. Ekonomicheskiy gurnal [Economic magazine], 2010, issue 2, pp.40-51.
4. Kalyugina S.N. Kontseptualnyye osnovy razrabotki I realizatsii sotsialnoy strategii promyshlennogo predpriyatiya [Conceptual bases of development and realization social strategists of industrial enterprise]. Moscow, Direct-Media Publ., 2014. P. 267.
5. Kozhukhov D.L. Finansy zhelezných dorog v usloviyakh krizisa [Finances of railways in the conditions of crisis]. Available http://atwww.rusnauka.com/18_EN_2009/Economics/48634.doc.htm. (Accessed 23 November 2016).
6. Korotkov E.M. Antikrizisnoye upravleniye [Crisis management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2005. P. 620.
7. Uskov D.G. Upravlenie personalom kompaniy otrasli transporta i logistiki v usloviyakh krizisa [Management of the personnel of company of industry of transport and logistic in the conditions of crisis]. Saint Petersburg, Bonniyer Byznes Press Publ., 2008. Chapters 1-6, 7-8.
8. Fetysov G.G. O merakh po preodoleniyu mirovogo krizisa I firmirvaniyu ustoychiviy finansovo-ekonomicheskoy sistemi [About measures on overcoming of world crisis and forming of the steady finansovo-ekonomicheskoy system]. Voprosi ekonomiki [Questions of economy], 2009, issue 4, pp.31-41.
9. Tsvetov Yu.M. Zaliznychnyi transport Ukrainy na porozhi refermuvannya [A railway transport of Ukraine is on the threshold of reformation]. Kyiv, DETUT Publ., 2008. P. 189.
10. Chernyavska T.A. Antikrizove upravlinnia pidpriemstv transportu v umovakh turbulentsnosti [Anticrisis management of enterprises of transport in the conditions of turbulence]. Naukovi pratsi Kirovogradskogo natsionalnogo tekhnichnogo universitetu. Ekonomichni nauki [Scientific labours of the Kirovograd national technical university. Economic sciences], 2010, issue 4, part II, pp.31-41.