

Кадрова компонента у забезпеченні антикризової стійкості суб'єктів підприємництва

Н. Е. Ковшунⁱ, В. М. Костриченкоⁱⁱ

У роботі розглянуто підходи до тлумачення сутності антикризової стійкості суб'єктів підприємництва та її функціональні складові. Показано доцільність оцінювання антикризової стійкості на основі комплексного підходу та з урахуванням принципів формування збалансованої системи показників. Детально розглянуто кадрову стійкість, що полягає у здатності суб'єкта підприємництва підтримувати гнучкість системи управління, відображає його забезпеченість висококваліфікованими кадрами, сприяє низькій плинності кадрів, відображає рівень мотивації працівників. Доведено, що врахування аспекту кадрової складової в оцінюванні результатів діяльності суб'єкта підприємництва дозволяє здійснювати оперативну діяльність відповідно до його стратегії бізнесу. Розглянуто методику оцінювання кадрового потенціалу через такі індикатори, як інновації, навчання, інтелектуальні активи. Визначено перелік відповідних показників та показано методики їх розрахунку. На базі реальних даних державного підприємства «Бурштин України» проведена апробація запропонованого алгоритму оцінювання антикризової стійкості суб'єктів підприємництва. В процесі дослідження оцінювання здійснювалось в розрізі чотирьох проєкцій за такими функціональними складовими: фінанси (фінансова складова), клієнти (маркетингова складова), внутрішні бізнес-процеси (операційна, інвестиційно-інноваційна складова), навчання та розвиток персоналу (управлінсько-інформаційна, кадрова складова). За сформованою системою оцінних показників були розраховані стандартизовані та збалансовані ключові (агреговані) показники для кожної складової антикризової стійкості. На основі рівня загального інтегрального показника антикризової стійкості за шкалою Харрінгтона встановлено відповідну стадію кризового процесу. На базі отриманих результатів розрахунку розроблено відповідну систему стратегічних цілей та заходів. Доведено практичне застосування системи збалансованих показників для встановлення поточних завдань кожному підрозділу і співробітнику з урахуванням стратегічних цілей суб'єкта підприємництва.

Ключові слова: антикризова стійкість, кадрова компонента, кадрова інновація, навчання персоналу, розвиток персоналу, інтелектуальний актив.

Абревіатури:

СП – суб'єкти підприємництва;

АССП – антикризова стійкість суб'єктів підприємництва;

ЗСП – збалансована система показників.

УДК 331.08

JEL код: D22

Вступ. Перманентні зміни в сучасному економічному середовищі у поєднанні з кризовими процесами, що підсилені карантинними заходами, призводять до турбулентності в діяльності СП, що негативно впливає на їхню стійкість. Функціонування та розвиток СП за таких умов все більше актуалізують необхідність

ⁱ Ковшун Наталія Едуардівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємства Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне;

ⁱⁱ Костриченко Валентина Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне.

© Н. Е. Ковшун, В. М. Костриченко, 2020.

<https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.09>



забезпечення антикризової АССП і зазвичай вимагають прийняття раціональних антикризових рішень, які дозволяють їм бути конкурентоспроможними на ринку і не знижувати своєї ринкової вартості.

Якщо пригадати, що слово «криза», написане китайською мовою, складається з двох ієрогліфів, один з яких означає «небезпека», інший – «можливість», то саме раціональні антикризові рішення можуть знизити загрозу банкрутства і надати шанс для якісних змін у бізнесі. Такі трансформації можливі і залежать передусім від кваліфікації персоналу і командної роботи, тобто від людського фактору. Це пояснює ключову роль у забезпеченні АССП кадрової компоненти. За таких обставин особливої ваги набуває відповідність кадрового потенціалу, зокрема знань та навичок персоналу, новим умовам, що виникають у процесі розвитку СП.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасному тлумаченні терміна АССП простежується використання науковцями декількох дефініцій. Одна з позицій трактує АССП як комплексну категорію. Так, В. О. Коюда і О. М. Костіна визначають антикризову стійкість (АС) як комплексну категорію, що характеризує одночасно знатність суб'єкта до виникнення й поглиблення кризи поточної діяльності та забезпечення і відновлення стійкого функціонування у майбутньому [1]. Деякі з науковців тлумачать АС як характеристику діяльності підприємства. Зокрема, Т. І. Свобода формулює таке визначення антикризової стійкості: це така характеристика внутрішнього стану підприємства і його положення в бізнес-просторі, за належного рівня якої у разі виникнення кризової ситуації підприємство не знижує своєї реальної вартості чи здатне відновити її швидко з мінімальними витратами [2]. Найбільш поширеними визначеннями АС є такі, в яких акцент робиться на факті настання кризової ситуації та прийняття рішень щодо виходу з неї. Згідно з таким підходом, як вважають М. Локтіонов і А. Зуб, АС є здатність об'єкта повертатися до стану економічної рівноваги після того, як його було виведено із цього стану негативними впливами, викликаними кризою [3]. Джерелюк Ю. О. визначає АС як здатність підприємства зберігати у довгостроковому періоді поступове покращання конкурентних позицій на ринку під дією сукупності факторів виникнення кризи в умовах конкурентного середовища [4].

Треба зауважити, що АС демонструють СП, які в умовах перманентних змін та невизначеності економічного середовища акцент роблять на превентивному антикризовому управлінні. Заслуговує на увагу підхід Л. В. Уривської щодо трактування АС як здатності підприємства не допускати кардинального впливу кризи на його фінансово-господарську діяльність за рахунок використання технології антикризового управління, урахування специфіки галузі та формування резервних фондів упродовж фази підйому життєвого циклу підприємства [5]. Відповідно до цього підходу в праці В. А. Рогової сформульоване таке визначення АС: це здатність підприємства протистояти кризовим впливам, а в разі настання кризи – в максимально короткі терміни відновлювати докризовий стан; антикризова стійкість – це цільова функція управління підприємством для запобігання кризі [6]. Безумовно, як зазначають В. А. Гросул та О. В. Жиликова, попередження негативного впливу факторів зовнішнього середовища, а також обов'язкове формування резервних фондів на підприємствах з метою страхування від можливих непередбачених обставин є невід'ємною умовою його АС [7]. Поряд із дослідженням сутності та змісту антикризової стійкості суб'єктів підприємництва у працях науковців розглядаються і елементи, що її формують. При цьому кадрова компонента досліджена не досить широко.

Мета статті – дослідити механізми та чинники кадрової компоненти, що впливають на конкурентні переваги та забезпечують АССП.

Результати дослідження. На нашу думку, АССП доцільно трактувати як таку характеристику внутрішнього його стану і положення в зовнішньому економічному середовищі, за належного рівня якої СП здатен не допускати виникнення кризової ситуації, а у випадку її настання може швидко відновити свою реальну вартість, маневруючи наявними ресурсами та приймаючи антикризові рішення [8].

За функціональною ознакою складові АССП поділяють на фінансову, маркетингову, виробничу, інвестиційну, інноваційну, управлінську та кадрову стійкість. Зокрема, кадрова стійкість полягає у здатності СП підтримувати гнучкість системи управління, забезпечувати його висококваліфікованими кадрами, підтримувати низький рівень плинності кадрів та високий рівень мотивації працівників; забезпечувати нормальні умови для відтворення робочої сили.

Можливості СП забезпечувати АС безпосередньо залежать від наявності інформації щодо рівня, динаміки та тенденції зміни показників, що її характеризують. Враховуючи, що симптоми настання кризової ситуації мають різноаспектний характер (фінансові, маркетингові, ринкові, операційні, організаційні, управлінські та інші), методичні засади оцінювання АССП повинні враховувати її сутнісну характеристику і сформульовані в [9] методичні імперативи. Вихідним моментом в оцінюванні АССП є визначення підсистем (складових) АС та формування системи оцінних показників. На нашу думку, найкраще така методика може бути побудована на основі комплексного підходу та з урахуванням принципів формування збалансованої системи показників (ЗСП).

Необхідність існування різних систем вимірювання результатів господарсько-фінансової діяльності для різних цілей довів у 1975 р. Стівен Керр, досліджуючи підсумки діяльності багатьох компаній. Американські вчені Р. Каплан і Д. Нортон у 1990 р. досліджували системи вимірювання результатів господарської діяльності великих компаній, які прагнуть розширити свої вимірні системи шляхом включення до них показників немонетарного характеру, оскільки це дозволило б збільшити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Результати проведених ними досліджень зумовили створення концепції збалансованої системи індикаторів (BSC), яка мала вигляд своєрідної панелі управління. Враховуючи, що побудова системи показників має бути чітко структурованою, ці науковці зазначали про необхідність формування системи показників у розрізі чотирьох проєкцій: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

Так званий «баланс» у концепції ЗСП (BSC) має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними величинами вимірювання, стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності СП. Крім того, BSC розглядається як система стратегічного управління діяльністю підприємства, що дозволяє доводити до нижчих рівнів стратегічні показники вищого рівня управління [10]. Також у моделі ЗСП необхідно розрізняти показники, що вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих результатів [11].

У подальшому в зарубіжній науці і практиці з'являлися численні альтернативні до ЗСП методи та модифікації базової моделі (табл. 1).

Таблиця 1
Системи вимірювання результатів господарської діяльності суб'єктів підприємництва

Альтернативні методи та модифікації ЗСП	Зміст моделі
Модель стратегічних карт Л. Мейзела (1992 р.)	Аналогічно визначаються чотири перспективи оцінювання діяльності підприємства. Замість блоку «навчання і зростання» в моделі використовується блок «перспективи людських ресурсів» (або блок індикаторів «Кадровий потенціал»). Оцінюються інновації і такі фактори, як освіта й навчання, розвиток продукції й послуг, компетентність і корпоративна культура
Концепція Tableau de Bord («Бортове табло»)	Основна мета цієї концепції – надання керівникові короткої інформації про кожен підрозділ або підприємство в цілому. Підрозділи пов'язують встановлену мету із критичними факторами успіху, які оцінюють за допомогою ряду облікових показників
Піраміда ефективності діяльності (К. МакНейр, Р. Ланч, К. Крос)	Будується на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу та обліку, що базується на діях. Модель ґрунтується на чотирьох рівнях і показує структуру підприємства і забезпечує двосторонні комунікації та необхідну для прийняття рішень інформацію
Модель Quantum Performance Measurent (квантовий вимір досягнень)	В основу моделі покладена вимога про те, що обрані показники повинні одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, процеси і працівників на основі якості, витрат і часу. Розроблена для оптимізації продуктивності підприємства.
Модель призми ефективності	Базується на таких фундаментальних положеннях: для підприємства неприйнятно концентруватися на потребах однієї чи декількох зацікавлених сторін, якщо воно прагне розвитку в довгостроковій перспективі; стратегія, потужності й процеси повинні бути узгоджені між собою; підприємство та зацікавлені сторони повинні визнати, що їх відношення є взаємозобов'язувальними. Ця модель концентрує головну увагу не на складі показників, а на визначенні й балансуванні інтересів усіх зацікавлених сторін
Модель EP2M «Effective Progress and Performance Measurement» (К. Адамс, П. Робертс)	Виділяються такі чотири напрямки: обслуговування клієнтів і ринків; удосконалення внутрішніх процесів (зростання ефективності й рентабельності); управління змінами й стратегією; власність і свобода дій. Основна мета цієї системи – впровадження стратегії підприємства та формування культури постійних змін. Вибір облікових номенклатур передбачає забезпечення осіб, що приймають рішення і відповідають за реалізацію стратегії
Системи діагностичних та інтерактивних індикаторів (Ю. Вебер, У. Шиффер)	Вимагають пильної та систематичної участі менеджерів, постійного навчання працівників, самовдосконалення керівників, жорсткого контролю за ситуацією

Джерело: сформовано авторами на основі [12, 13, 14, 15, 16]

Узагальнюючи, можна сказати, що кожна з моделей в той чи інший спосіб передбачає врахування аспекту кадрової складової в оцінюванні результатів діяльності СП і дозволяє його стратегію бізнесу ув'язати із оперативною діяльністю.

Найбільш досконалою інтерпретацією моделі ЗСП, зокрема її проєкції «Навчання та розвиток персоналу», є пропозиція Л. Мейзела, згідно з якою в цій проєкції, названій «Кадровий потенціал», виокремлюються індикатори кадрового складу, а саме: інновації, навчання, інтелектуальні активи. Зростання показників плинності і руху кадрів, потреба у функціональній і кількісній адаптації персоналу до вимог змінної операційної системи ведуть до диверсифікації, постійного ускладнення виконання кадрових функцій, що, у свою чергу, спонукає підприємства шукати можливості підвищення результативності роботи кадрових служб.

Кадровою інновацією вважаються нові методи, програми, практики, технології, системи управління персоналом, які впроваджені на конкретному підприємстві, застосовуються щодо потенційних чи залучених працівників і забезпечують необхідний соціальний або економічний результат від їх застосування [17]. До складу параметрів інноваційності включають такі: частка працівників, зайнятих розумовою працею у загальній кількості працівників; частка працівників із вищою освітою у загальній кількості; частка інноваційно активних кадрів у загальній кількості зайнятих; структурний розподіл персоналу за видами діяльності, за кваліфікаційними групами; частка працівників, охоплених неперервним навчанням [18].

Треба відмітити негативну тенденцію у сфері підготовки кадрів, яка впродовж останніх 20 років склалася в Україні. Як показують статистичні дані, середньооблікова кількість штатних працівників, зайнятих у великому, середньому та малому бізнесі, зменшилась із 13 678 тис. осіб у 2000 р. до 7 662 тис. осіб у 2018 р., або у 1,8 рази. Одночасно зменшується кількість закладів професійно-технічної освіти (на 24 %) і закладів вищої освіти (на 10 %). За цей період кількість осіб, випущених закладами профтехосвіти, скоротилася майже вдвічі (з 266,8 до 133,5 тис. осіб.), а коледжами – на 63 %. Зкладами вищої освіти III–IV рівнів акредитації у 2019–2020 н. р. підготовлено фахівців на 39 % менше порівняно із 2010–2011 н. р. Можна зауважити, що частка випускників закладів освіти, що надходять в економіку країни, у загальній кількості працюючих, починаючи з 2010 р., неухильно зменшується (з 8,4 до 7,1 %).

У сучасних умовах ведення бізнесу, коли технології постійно і досить швидко змінюються, стає необхідним проведення тренінгів та підвищення освітнього рівня працівників СП. Як зазначали Р. Каплан і Д. Нортона, навчання – це більше, ніж просто тренінги [10]. Навчання також передбачає наявність на підприємстві наставників, спілкування співробітників і ефективний обмін інформацією між ними, щоб у разі виникнення будь-якої проблеми співробітник міг порадитися з іншими, більш досвідченими членами колективу.

Інтелектуальні активи є інтегрованою економічною категорією, що знаходиться в складі інтелектуального капіталу та ґрунтується на унікальних економічних ресурсах організації, які є результатом інтелектуальної, творчої, науково-дослідної й винахідницької діяльності і здатні забезпечити отримання майбутніх економічних вигод. Інтелектуальні активи забезпечують в процесі свого використання конкретні результати інтелектуальної, розумової, духовної й творчої діяльності, тобто створюють інтелектуальні продукти, основним компонентом яких є знання [19].

Складова ЗСП «Навчання та розвиток персоналу» формує відповідне кадрове забезпечення СП і визначає інфраструктуру, яку необхідно створити з метою

забезпечення довгострокового зростання і вдосконалення. Фактично ця складова показує здатність СП до змін заради досягнення стратегічних цілей. Організаційне навчання і кар'єрне зростання мають три головні джерела: люди, інформаційні системи і організаційні процедури та мотивація (табл. 2).

Таблиця 2

Показники для характеристики організаційного навчання і кар'єрного зростання персоналу суб'єкта підприємництва

Групи показників та їх характеристика	Перелік можливих показників
1. Характеристика співробітників Показники підготовки працівників передбачають ступінь задоволеності працівників, плінність кадрів, навчання і розвиток навичок і умінь	- ступінь задоволення співробітників (ступінь залучення до роботи, ступінь визнання важливості співробітника, доступ співробітників до інформації, підтримка співробітників з боку керівництва підприємства); - плінність кадрів; - продуктивність співробітників (виручка в розрахунку на одного працівника, прибуток у розрахунку на одного працівника); - кількість працівників, які за своїми кваліфікаційними якостями можуть посісти ключові позиції, по відношенню до очікуваної потреби в таких працівниках
2. Інформаційні технології Показники можливостей інформаційних систем визначають, чи надають ці системи точну і надійну інформацію, що інформує менеджерів про їх клієнтів і господарські процеси	- кількість процесів, за якими є легкодоступна інформація щодо якості, кількості, витрат, часового циклу; - кількість співробітників, які можуть отримувати інформацію з мережі одночасно
3. Організаційні процедури та мотивація Організаційні процедури можна оцінити, визначивши наявність специфічних чинників успіху з адекватними системами винагороди	- кількість отриманих та впроваджених пропозицій; - видані винагороди; - кількість співробітників, які підтримують впровадження на підприємстві системи збалансованих показників

Джерело: сформовано авторами на основі [20, 21]

Показники, наведені в табл. 2, дозволяють оцінити кадрову ситуацію в СП, скласти досить чітке уявлення про кадрову політику, що ним проводиться, та про механізми заохочення співробітників. Ключовими показниками статусу персоналу є такі: задоволеність працівника, збереження кадрового складу та ефективність працівника. Задоволеність працівника вважається умовою, що забезпечує два інших показники.

Оцінити ефективність працівника можна за допомогою таких показників: показник доходу на одного працюючого, тобто кількість продукції, яку він виробляє; показник доданої вартості на одного працівника (виключаючи витрати на матеріали і послуги з обсягу доходів); показник відношення обсягу виробництва до сумарної заробітної плати працівників (оцінюється «продуктивність» коштів, витрачених на оплату праці).

На задоволеність працівника впливає ряд стимулювальних факторів, а саме: сфери компетентності персоналу, технологічна інфраструктура СП, сприятливий клімат у колективі.

Дослідження складової ЗСП «Навчання та розвиток персоналу» передбачає декілька напрямів: оцінювання кваліфікації працівників і можливостей інформаційних систем; мотивація співробітників, делегування їм повноважень, відповідність їхніх особистих цілей корпоративним.

До найбільш важливих індикаторів кадрового потенціалу у ЗСП необхідно віднести: кваліфікацію персоналу (частку керівників та фіхівців з вищою та середньою спеціальною освітою), інноваційність персоналу (частку молоді до 28 років з вищою і середньою спеціальною освітою), соціальні витрати на одного працівника, інвестиції у навчання (підвищення кваліфікації), продуктивність праці [22].

Відповідно до стратегічних цілей СП (наприклад, підвищити кваліфікацію персоналу, посилити корпоративну культуру, покращити інформаційне забезпечення, підвищити мотивацію персоналу) здійснюється вибір показників, що дозволять оцінити досягнення цих цілей. Так, зокрема, рівень досягнення стратегічної мети щодо підвищення кваліфікації персоналу показує частка персоналу, що підвищив кваліфікацію; кількість корпоративних тренінгів; витрати на навчання.

У наукових публікаціях, в яких досліджується АС, розглядаються різні варіанти набору показників, які можна використовувати для оцінювання кадрової складової АССП (табл. 3).

Численними дослідженнями доведено, що застосування ідеї ЗСП є ефективним інструментом управління та антикризовою технологією не лише для великих міжнародних диверсифікованих компаній, але і для підприємств середнього і малого бізнесу, а також у неприбуткових організаціях і державних установах.

Апробація запропонованого алгоритму оцінювання АССП проведена на базі реальних даних державного підприємства «Бурштин України», заснованого на державній власності. Діяльність підприємства реалізується у трьох напрямках: прикраси, сувеніри жіночого та чоловічого асортименту; вироби з бурштину в сріблі; виробництво картин, ікон, портретів з бурштину, що виготовляються за унікальною та єдиною в світі технологією, розробленою майстрами ДП «Бурштин України».

Підприємство намагається утримувати конкурентну позицію на ринку за рахунок забезпечення високої якості продукції та збереження кадрового складу, особливо в частині працівників з високою кваліфікацією, що в умовах економічної кризи та зменшення попиту на товари, які належать до групи селективного або навіть ексклюзивного попиту, не може не позначитися на економічних результатах діяльності підприємства.

У процесі дослідження оцінювання АС здійснювалося в розрізі чотирьох проєкцій за такими функціональними складовими: фінанси (фінансова складова), клієнти (маркетингова складова), внутрішні бізнес-процеси (операційна, інвестиційно-інноваційна складова), навчання та розвиток персоналу (управлінсько-інформаційна, кадрова складова). За сформованою системою оцінних показників були розраховані

стандартизовані та збалансовані ключові (агреговані) показники для кожної складової АС. Ілюстрація результатів розрахунку АС щодо четвертої проєкції наведена в таблиці 4.

Таблиця 3

Показники оцінювання кадрової складової АССП

Показник	Автор методики		
	С. Т. Пілецька	Ю. О. Джерелюк	О. М. Костіна
Ступінь задоволеності працівників роботою		+	
Коефіцієнт співвідношення середньої зарплати на підприємстві до середньої зарплати в галузі		+	
Коефіцієнт освітнього рівня працівників		+	
Коефіцієнт кваліфікованості персоналу			+
Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників		+	
Рівень згуртованості трудового колективу		+	
Коефіцієнт стабільності кадрів	+	+	+
Коефіцієнт плинності кадрів		+	+
Коефіцієнт оновлення кадрів			+
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку підприємства		+	
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати		+	
Коефіцієнт прибутковості на одного працівника	+		

Джерело: сформовано авторами на основі [23, 4, 1]

Збалансований агрегований показник стійкості навчання та розвитку персоналу показав низхідну тенденцію від 0,670 до 0,275 через зниження коефіцієнтів ініціативи та корпоративної культури, а також низьку прибутковість у розрахунку на одного працівника. Розрахований інтегральний показник АС ДП «Бурштин України», починаючи з 2015 р., неухильно знижується і у 2018 р. має найнижче значення – 0,224 (табл. 5).

Процес оцінювання не завершується розрахунком загального інтегрального показника АС. Далі, використовуючи шкалу Харрінгтона, можна визначити тип АС і встановити відповідність рівня показника АССП певній стадії кризового процесу (табл. 6). Як показали розрахунки, за досліджуваний період практично в кожній із проєкцій відбулося зниження АС. Так, у 2018 році агрегований показник АС проєкції «Фінанси» свідчив про нестійкий економічний стан ДП «Бурштин України». Агреговані показники АС проєкцій «Клієнти» і «Навчання та розвиток персоналу» показали низьку АС досліджуваного підприємства.

Таблиця 4

Збалансовані агреговані показники стійкості навчання та розвитку персоналу ДП «Бурштин України» за 2014-2018 рр.

Показник	Ваго- мість показника	Збалансовані показники за роками				
		2014	2015	2016	2017	2018
Коефіцієнт забезпеченості сучасними програмами	0,20	0,104	0,188	0,200	0,188	0,159
Коефіцієнт ініціативи	0,15	0,108	0,105	0,150	0,043	0,038
Коефіцієнт корпоративної культури	0,15	0,150	0,136	0,089	0,040	0,038
Коефіцієнт стимулювання роботи в команді	0,10	0,086	0,053	0,056	0,080	0,100
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,20	0,162	0,200	0,097	0,072	0,175
Коефіцієнт прибутковості на одного працівника	0,20	0,060	0,200	0,007	0,000	-0,235
Агрегований показник стійкості навчання та розвитку персоналу	1,00	0,670	0,882	0,599	0,424	0,275

Джерело: розраховано авторами на основі [24]

Таблиця 5

Інтегральний показник антикризової стійкості ДП «Бурштин України»

Показник АС у розрізі проєкцій	Вагомість показника	Значення показника за роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
Фінанси	0,30	0,828	0,954	0,692	0,695	0,520
Клієнти	0,25	0,407	0,803	0,335	0,031	0,205
Внутрішні бізнес-процеси	0,20	0,352	0,800	0,451	0,263	-0,262
Навчання та розвиток персоналу	0,25	0,670	0,882	0,599	0,424	0,275
Інтегральний показник АС	1,00	0,588	0,868	0,531	0,375	0,224

Джерело: розраховано авторами на основі [24]

Таблиця 6

Відповідність типу і рівня загального інтегрального показника АССП стадії кризового процесу за шкалою Харрінгтона

Тип АС	Відповідність типу АС стадії кризового процесу	
	Діапазон значень	Стадія кризового процесу
Абсолютна АС	1,00 – 0,80	кризове явище
Достатня АС	0,80 – 0,63	кризова ситуація
Нестійкий економічний стан	0,63 – 0,37	передкризовий стан
Низька АС	0,37 – 0,20	кризовий стан
Катастрофічна АС (нестійкість)	0,20 – 0,00	криза

Джерело: власна розробка авторів на основі [25]

Виходячи з результатів розрахунку показників ЗСП для ДП «Бурштин України», найбільш проблемною для підприємства була проекція «Внутрішні бізнес-процеси», агрегований показник якої свідчив про катастрофічну АСП. Одержані результати свідчать про загрозу зниження реальної вартості ДП «Бурштин України» і проблематичність швидкого її відновлення. Можна запропонувати відповідну збалансовану систему стратегічних цілей та заходів, реалізація яких має безпосередній вплив на рівень АССП (табл. 7).

Таблиця 7

Стратегічні цілі та заходи щодо підвищення антикризової стійкості
ДП «Бурштин України»

Проекція	Стратегічні цілі	Заходи (ініціативи)
Фінанси	Прибуткове зростання бізнесу	Програма зростання
Клієнти	Розширення і підтримка клієнтської бази	Програма підвищення лояльності клієнтів
Внутрішні бізнес-процеси	Розширення виробничих та фінансових можливостей	Корпоративна програма розвитку виробництва
Навчання та розвиток персоналу	Створення ефективної команди	Програма формування системи комунікацій

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [12]

Фактично ЗСП дає можливість зіставляти стратегічні цілі СП з поточними завданнями кожного підрозділу і співробітника. Це дозволяє СП максимально ефективно використовувати наявні ресурси і звести до мінімуму кількість операцій, що призводять до не виправданих витрат.

Висновки та перспективи подальших наукових розробок. Проведене дослідження підтверджує те, що кадрова компонента є основою трьох інших складових ЗСП. Мотивація персоналу і його компетентність необхідні для досягнення цілей клієнтської складової, раціоналізації внутрішніх бізнес-процесів та фінансових рішень. Разом із тим, це дасть можливість втримувати та залучати високоякісний кадровий склад, знизити плінність кадрів, збільшити кадровий потенціал. Висококваліфікований персонал зможе у майбутньому покращити й інші показники діяльності СП. Відтак, для забезпечення належного рівня кадрової компоненти СП повинно постійно здійснюватися оцінювання професійного рівня підготовки кадрів, рівня конфліктності колективу, стилю керівництва менеджерів, забезпечення високих стандартів корпоративної соціальної відповідальності, можливостей професійного розвитку та задоволення інтересів персоналу тощо.

Таким чином, здатність суб'єктів великого, середнього і малого підприємництва, включаючи мікропідприємство, в умовах мінливості та невизначеності бізнес-середовища не допускати виникнення кризової ситуації, а у випадку її настання можливість швидко відновити свою реальну вартість, приймаючи адекватні антикризові рішення, забезпечує йому антикризову стійкість і підвищує його конкурентоспроможність на відповідному ринку.

Оцінювання АССП на засадах ЗСП доводить, що всі чотири аспекти діяльності СП взаємодіють між собою, а система використовуваних фінансових і нефінансових показників дозволяє встановити задоволеність акціонерів і покупців, ефективність

внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху СП.

Кадрова компонента АССП, в основі якої лежить рівень корпоративної культури та інтелекту колективу, дозволяє дати відповідь на питання: за рахунок яких знань, умінь, досвіду, технологій та інших нематеріальних активів СП зможе реалізувати свої конкурентні переваги. Саме швидке старіння знань і технологій зміщує пріоритети у кадровій політиці СП з формування його кадрового складу через пошук і набір кадрів на перспективний розвиток персоналу, інвестиції у підвищення його трудового потенціалу, створення нових кар'єрних моделей, формування сучасних систем управління продуктивністю праці, заохочення горизонтальної мобільності кадрів. Тому для досягнення довгострокових фінансових цілей СП його пріоритетами у забезпеченні кадрової компоненти АС повинні стати скорочення плинності кадрів та підвищення кваліфікації персоналу.

Література

1. *Коюда В. О.*, Напрями та складові оцінювання антикризової стійкості промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності / О. М. Костіна, В. О. Коюда. – 2015. Вип. 2 (12). Т. 2. С. 39–47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив_2015_2\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив_2015_2(2)_8) (дата звернення: 10.03.2020).
2. *Свобода Т. І.* Теоретичні передумови формування антикризової стратегії торговельного підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2009. – Вип. 2. С. 322–329. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_48 (дата звернення: 10.03.2020).
3. *Локтионов М.*, Теория и практика антикризисного управления / А. Зуб, М. Локтионов. – Москва : Генезис, 2005. – 576 с.
4. *Джерелюк Ю. О.* Оцінювання внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки / Ю. О. Джерелюк. – 2018. Вип. 21. – С. 260–265. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> (дата звернення: 10.03.2020).
5. *Урывская Л. В.* Повышение антикризисной устойчивости сельскохозяйственных предприятий в системе государственного регулирования АПК: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Л. В. Урывская. – Москва, 2010. 20 с.
6. *Рогова В. А.* Концепция и этапы управления антикризисной устойчивостью организаций / В. А. Рогова. – Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2012 – № 1. – С. 51–55.
7. *Гросул В. А.* Механізм управління антикризовою стійкістю підприємства на основі методології когнітивного моделювання / О. В. Жилиякова, В. А. Гросул. – Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy: Collective monograph. - Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2015. 332 p; P. 37–45.
8. *Костриченко В. М.* Антикризова стійкість підприємства: оцінювання на засадах збалансованої системи показників. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія / В. М. Костриченко / Кол. Авторів – Полтава: ПП «Астрая», 2020. – С. 209–214.
9. *Kostrychenko V.* Methodical imperatives in estimating of economic stability of the enterprise / V. Kostrychenko, M. Kravtsiv – International Journal of New Economics, Public Administration and Law. Varna-Šwinoujście, 2018. – № 1 (1). – P. 101–111.
10. *Каплан Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Олимп-Бизнес, 2004. – 320 с.
11. *Гевко О. Б.* Стратегічне управління: навч. Посіб / О. Б. Гевко, Н. М. Шведа – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
12. *Кизим М. О.* Збалансована система показників: монографія / О. М. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.

13. *Maisel L. S.* Performance Management: The Balanced Scorecard Approach. Journal of Cost Management. Summer, 1992. – P. 50.
14. *Оптовая торговля, ее задача и роль* URL: <http://grandars.ru/college/biznes/optovava-torgovlya.html> (дата звернення: 10.03.2020).
15. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібн / К. І. Редченко. – Видання 2-ге, доповнене. – Львів: Вид-во «Новий Світ-2000», 2003. 272 с.
16. *Вебер Ю.* На пути к активному управлению с помощью показателей. / У. Шэффер, Ю. Вебер. URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/18_5_00.htm.
17. *Лизанець А.Г.* Інноваційні підходи до здійснення функцій управління персоналом підприємства. Інфраструктура ринку. / К. Й. Пугачевська, А. Г. Лизанець. – 2017. – Вип. – №7. – С.143–149.
18. *Гришнова О.* Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. Україна: аспекти праці. / О. Гришнова, Н. Полив'яна. – 2007. – № 5. – С. 37 – 42.
19. *Карпенко А. В.* Інтелектуальні активи: етимологія поняття та місце в національній інноваційній системі. Економіка і організація управління. / А. В. Карпенко. – 2017. – № 4 (28). – С.65–80.
20. *Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку.* URL:http://d-learn.pnu.ua/data/users/3241/import/Lecture_5_SMA.pdf (дата звернення: 10.03.2020).
21. *Николаева О. Е.* Стратегический управленческий учет / О. Е. Николаева, О. С. Алексеева. – М. : Эдиториал УРСС, 2004. – 300 с.
22. *Демко І. І.* Удосконалення методики стратегічного аналізу трудового потенціалу для потреб ефективного управління торговельними підприємствами / І. І. Демко. – Вісник ЖДТУ. – 2010. – №3(53). – С.82–84.
23. *Пілецька С. Т.* Методологія антикризового управління економічною стійкістю авіапідприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. / С. Т. Пілецька. – Київ, 2014. – 791 с.
24. *Офіційний сайт ДП «Бурштин України».* URL: <http://amber-gem.com> (дата звернення: 10.03.2020).
25. *Harrington J.* The desirability function. Industrial Quality Control. / J. Harrington. – 1965. – № 21(10). – P. 494–498.

Отримано 25.03.2020 р.

**Кадровая компонента в обеспечении
антикризисной устойчивости субъектов предпринимательства**

**НАТАЛЬЯ ЭДУАРДОВНА КОВШУН*,
ВАЛЕНТИНА МИХАЙЛОВНА КОСТРИЧЕНКО****

* доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры
экономики предприятия Национального университета водного хозяйства и природопользования,
ул. Соборная, 11, г. Ровно, 33028, Украина,
тел.: 00-380-673-628235, e-mail: n.e.kovshun@nuwm.edu.ua

** кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия
Национального университета водного хозяйства и природопользования,
ул. Соборная, 11, г. Ровно, 33028, Украина,
тел.: 00-380-673-628235, e-mail: v.m.kostrychenko@nuwm.edu.ua

В работе рассматриваются подходы к толкованию сущности антикризисной устойчивости субъектов предпринимательства и ее функциональные составляющие. Показана целесообразность оценки антикризисной устойчивости на основе комплексного подхода и с учетом принципов формирования сбалансированной системы показателей. Детально рассмотрено кадровую устойчивость, заключающуюся в способности субъекта предпринимательства поддерживать гибкость системы управления, которая отражает его обеспеченность высококвалифицированными

Н. Е. Ковшун, В. М. Костриченко.

Кадрова компонента у забезпеченні антикризової стійкості суб'єктів підприємництва

кадрами, способствует низкой текучести кадров, отражает уровень мотивации работников. Доказано, что учет аспекта кадровой составляющей в оценке результатов деятельности субъекта предпринимательства позволяет осуществлять оперативную деятельность в соответствии с его стратегией бизнеса. Рассмотрена методика оценки кадрового потенциала через такие индикаторы, как инновации, обучение, интеллектуальные активы. Определен перечень соответствующих показателей и показано методику их определения. На базе реальных данных государственного предприятия «Янтарь Украины» проведена апробация предложенного алгоритма оценки антикризисной устойчивости субъектов предпринимательства. В процессе исследования оценка осуществлялась в разрезе четырех проекций по таким функциональным составляющим: финансы (финансовая составляющая), клиенты (маркетинговая составляющая), внутренние бизнес-процессы (операционная, инвестиционно-инновационная составляющие), обучение и развитие персонала (управленческо-информационная, кадровая составляющие). На основании сложившейся системы оценочных показателей были рассчитаны стандартизированные и сбалансированные ключевые (агрегированные) показатели для каждой составляющей антикризисной устойчивости. По уровню общего интегрального показателя антикризисной устойчивости по шкале Харрингтона установлено соответствующую стадию кризисного процесса. На базе полученных результатов разработана соответствующая система стратегических целей и мероприятий. Доказано практическое применение системы сбалансированных показателей для установления текущих задач каждому подразделению и сотруднику с учетом стратегических целей субъекта предпринимательства.

Ключевые слова: антикризисная устойчивость, кадровая компонента, кадровая инновация, обучение персонала, развитие персонала, интеллектуальный актив.

*Mechanism of Economic Regulation, 2020, No2, 106–120
ISSN 1726–8699 (print)*

Personnel Component in Support Anti-crisis Resilience of Business Entities

*NATALIA E. KOVSHUN**,
*VALENTYNA M. KOSTRYCHENKO***

** Dr. (Economics), Associate Professor, Department of Enterprise Economics,
National University of Water and Environmental Engineering,
Soborna Str., 11, Rivne, 33028, Ukraine,
phone: +38(067)3628235, e-mail: n.e.kovshun@nuwm.edu.ua*

*** C.Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Enterprise Economics,
National University of Water and Environmental Engineering,
Soborna Str., 11, Rivne, 33028, Ukraine,
phone: +38(097)1768867, e-mail: v.m.kostrychenko@nuwm.edu.ua*

Manuscript received 25 March 2020

The paper studies approach to the interpretation of the essence of anti-crisis resilience of business entities and its functional components. The expediency of evaluating crisis resilience because of an integrated approach and taking into account the principles of forming a balanced scorecard is shown. Personnel and staff stability are considered in details which is the ability of the business entity to maintain the flexibility of the management system; reflects its availability of highly qualified personnel, contributes to low staff turnover, reflects the level of motivation of employees. It is proved that taking into account the aspect of the personnel component in the evaluation of the results of the business entity allows to carry out operational activities in accordance with its business strategy. The method of assessing human resources through such indicators as innovation, training, intellectual assets is considered. The list of relevant indicators is determined and the methods of their calculation are shown. Because of real data of the state enterprise “Amber of Ukrain” the approbation of the offered algorithm of an estimation of anti-

crisis stability of business entities is carried out. In the process of research assessment was carried out in the context of four forecasts on the following functional components as finance (financial component), clients (marketing component), internal business processes (operational, investment and innovation components), training and staff development (management and information, personnel components)). According to the shaped system of evaluation indicators, standardized and balanced key (aggregated) indicators were calculated for each component of anti-crisis resilience. Based on the level of the overall integrated indicator of crisis resilience on the Harrington scale, the appropriate stage of the crisis process was established. Based on the obtained calculation results, an appropriate system of strategic goals and measures has been developed. It is proved the practical implementation of the system of balanced scores for setting current tasks for each department and employee, taking into account the strategic goals of the business entity.

Keywords: anti-crisis stability, personnel component, personnel innovation, personnel training, personnel development, intellectual asset.

JEL Code: D22

Tables: 7; References: 25

Language of the article: Ukrainian

References

1. Kostina, O. M. & Koiuda, V. O. (2015). Napriamy ta skladovi otsiniuvannya antykryzovoi stiiikosti promyslovoho pidpriemstva [Directions and components of assessment of anti-crisis stability of an industrial enterprise] *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property* 2 (12), T. 2, 39–47. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2015_2\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2015_2(2)_8) [in Ukrainian].
2. Svoboda, T. I. (2009). Teoretychni peredumovy formuvannya antykryzovoi stratehii torhovelnoho pidpriemstva [Theoretical prerequisites for the formation of anti-crisis strategy of a trading company] *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for trade and services*, 2, 322–329. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_48 [in Ukrainian].
3. Zub, A. & Loktionov, M. (2005). *Teoriya i praktika antykrizisnogo upravleniya [Theory and practice of anti-crisis management]*. Moskva : Genezis [in Russian].
4. Dzheliuk, Yu. O. (2018). Otsiniuvannya vnutrishnoi antykryzovoi stiiikosti turystychnoho pidpriemstva [Assessment of the internal anti-crisis stability of the tourist enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 21, 260–265. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> [in Ukrainian].
5. Uryvskaya, L. V. (2010) *Povysheniye antykrizisnoy ustoychivosti selskokhozyaystvennykh predpriyatiy v sisteme gosudarstvennogo regulirovaniya APK [Increasing anti-crisis stability of agricultural enterprises in the system of state regulation of the agro-industrial complex]*. Extended abstract of candidate's thesis. Moskva [in Russian]
6. Rogova, V. A. (2012). Kontseptsiya i etapy upravleniya antykrizisnoy ustoychivostyu organizatsiy [The concept and stages of management of anti-crisis stability of organizations] *Vestnik YuRGU (NPI) – Bulletin of SRSTU (NPI)*, 1, 51–55 [in Russian].
7. Zhyliakova, O. V. & Hrosul, V. A. (2015). *Mekhanizm upravlinnia antykryzovoiu stiiikistiu pidpriemstva na osnovi metodolohii kohnitivnoho modeliuвання [The mechanism of crisis management of the enterprise based on the methodology of cognitive modeling]*. Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy: Collective monograph. – Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America [in Ukrainian].
8. Kostrychenko, V. M., (2020). *Antykryzova stiiikist pidpriemstva: otsiniuvannya na zasadakh zbalansovanoi systemy pokaznykiv. Ekonomika i upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia, metodyka, praktyka : kolektyvna monohrafiia [Anti-crisis stability of the enterprise: evaluation on the basis of a balanced scorecard. Economics and management of enterprises: theory, methodology, practice: a collective monograph]*. Poltava: PP «Astraiia» [in Ukrainian].

9. Kostrychenko, V. & Kravtsiv, M. (2018). Methodical imperatives in estimating of economic stability of the enterprise. *International Journal of New Economics, Public Administration and Law. Varna-Swinoujście*, 1 (1), 101–111.
10. Robert Kaplan, S. & Deyvid Norton, P. (2004). *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu [Balanced Scorecard. From strategy to action]*. Moskva: Olimp-Biznes.
11. Hevko, O. B. & Shveda, N. M. (2016). *Stratehichne upravlinnia: navch. posib. [Strategic management: textbook. the method]* Ternopil: FOP Palianytsia V. A. [in Ukrainian].
12. Kyzym, O. M., Pylypenko, A. A. & Zinchenko V. A. (2007). *Zbalansovana sistema pokaznykiv: monohrafiia [Balanced system of indicators: monograph]* Kharkiv: VD «INZhEK», [in Ukrainian].
13. Maisel, L. S. (1992). Performance Management: The Balanced Scorecard Approach. *Journal of Cost Management*. Summer, P. 50.
14. Optovaya trgovlya. eye zadacha i rol [Wholesale. Her task and role] Retrieved from: <http://grandars.ru/college/biznes/optovaya-torgovlya.html> [in Russian].
15. Redchenko, K. I. (2003). *Stratehichniy analiz u biznesi: navch. Posibn [Strategic analysis in business: textbook. manual]* Vydannia 2-he, dopovnene. Lviv: Vyd-vo «Novyi Svit-2000», [in Ukrainian].
16. Sheffer, U. & Veber, Yu. Na puti k aktivnomu upravleniyu s pomoshchyu pokazateley [Towards proactive metrics management]. Retrieved from: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/18_5_00.htm. [in Russian].
17. Puhachevska, K. Y. & Lyzanets A. G. (2017). Innovatsiini pidkhody do zdiisnennia funktsii upravlinnia personalom pidpriemstva [Innovative approaches to the implementation of personnel management functions of the enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 7, 143–149 [in Ukrainian].
18. Hrishnova, O. & Polyviana, N. (2007). Upravlinnia liudskym kapitalom u konteksti realizatsii innovatsiinoi stratehii pidpriemstva [Human capital management in the context of implementation of innovation strategy of the enterprise] *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of work*, 5, 37–42 [in Ukrainian].
19. Karpenko, A. V. (2017). Intelektualni aktyvy: etymolohiia poniattia ta mistse v natsionalnii innovatsiinii systemi [Intellectual assets: etymology of the concept and place in the national innovation system] *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 4 (28), 65–80 [in Ukrainian].
20. Zbalansovana systema pokaznykiv u systemi stratehichnoho upravlinskoho obliku [Balanced system of indicators in the system of strategic management accounting]. Retrieved from: http://d-learn.pnu.ua/data/users/3241/import/Lecture_5_SMA.pdf [in Ukrainian].
21. Nikolayeva, O. E. & Alekseyeva, O. S. (2004). *Strategicheskyy upravlencheskiy uchet [Strategic management accounting]*. Moskva: Editorial URSS [in Russian].
22. Demko, I. I. (2010). Udoskonalennia metodyky stratehichnoho analizu trudovoho potentsialu dlia potreb efektyvnoho upravlinnia torhovelnymy pidpriemstvamy [Improving the methodology of strategic analysis of labor potential for the needs of effective management of commercial enterprises]. *Visnyk ZhDTU – Bulletin of ZhSTU*, №3 (53), 82–84 [in Ukrainian].
23. Piletska, S. T. (2014). Metodolohiia antykrizovoho upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu aviapidpriemstv [Methodology of anti-crisis management of economic stability of airlines]. *Doctor's thesis*. Kyiv: Natsionalnyi aviatsiinyi universytet [in Ukrainian].
24. Ofitsiinyi sait DP «Burshtyn Ukrainy» [Official site of Amber of Ukraine]. *amber-gem.com*. Retrieved from: <http://amber-gem.com> [in Ukrainian].
25. Harrington, J. (1965). The desirability function. *Industrial Quality Control*, 21(10), 494–498.