

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.24.01

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>

**Бикова А.Л.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки і соціально-трудо­вих відносин  
Університету митної справи та фінансів

**Лобза А.В.**

доктор філософії в галузі економіки,  
доцент кафедри економіки і соціально-трудо­вих відносин  
Університету митної справи та фінансів

**Пильгун А.Р.**

магістрантка  
Університету митної справи та фінансів

**Вукова Adel**

Candidate of Sciences (Economics),  
Senior Lecturer at the Department of Economics and Social and Labor Relations,  
University of Customs and Finance

**Lobza Alla**

Doctor of Philosophy in Economics,  
Senior Lecturer at the Department of Economics and Social and Labor Relations,  
University of Customs and Finance

**Pilgun Alena**

Master,  
University of Customs and Finance

## РОЗРОБЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ БІЗНЕС-ПРОБЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА

## DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS PROGRAM OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A STRATEGY FOR SOLVING BUSINESS PROBLEMS OF THE ENTERPRISE

*На різних стадіях життєвого циклу економічної системи будь-якої організації, підприємства можуть виникати кризові ситуації, що ускладнює ефективну роботу та призводить до руйнівних наслідків. Без професіоналів, які здатні зупинити руйнівні дії або навіть запобігти кризі, підприємству важко досягати поставлених цілей та завдань, тому для підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємствам необхідно розширювати інноваційні процеси і залучати висококваліфікованих фахівців з антикризового управління. Основною рушійною силою будь-якої організації чи підприємства є персонал, відповідно, управління ним має велике значення. Нині в Україні на перший план виходить питання про утримання найбільш цінних кадрів підприємства, а також створення необхідних умов для активної трудової діяльності.*

**Ключові слова:** персонал, криза, антикризове управління, кадрові проблеми, ефективність управління, антикризова програма управління персоналом.

*На разных стадиях жизненного цикла экономической системы любой организации, предприятия могут возникать кризисные ситуации, что усложняет эффективную работу и приводит к разрушительным последствиям. Без профессионалов, которые способны остановить разрушительные действия или даже предотвратить кризис, предприятию трудно добиваться поставленных целей и задач, поэтому для под-*

держання високого рівня конкурентоспособности підприємствам необхідно розширяти інноваційні процеси і привлекати висококваліфікованих спеціалістів по антикризовому управлінню. Движущей силою любой організації или підприємства является персонал. В настоящее время в Украине на первый план выходит вопрос о содержании наиболее ценных кадров предприятия и создании необходимых условий для активной трудовой деятельности.

**Ключевые слова:** персонал, кризис, антикризисное управление, кадровые проблемы, эффективность управления, антикризисная программа управления персоналом.

*Crisis situations arise at different stages of the life cycle of the economic system. Without professionally trained employees, it will be difficult for the company to achieve its goals and objectives. Therefore, to maintain competitiveness, enterprises need to expand innovation processes and attract staff to work. Human resources management is essential for the socio-economic system, especially in times of crisis. In this situation, the issue of retaining valuable personnel of the enterprise, as well as the necessary conditions for continuing active work, comes to the fore. Crisis situation threatens the company not only financial problems and loss their positions in the market, but also the loss qualified personnel, without which it is impossible to overcome the crisis. Retention of key employees is one of the main tasks of management at a crisis stage, and this goal can be achieved if personnel are informed in a timely manner. There is an obvious need to study the issues of anti-crisis personnel management of the enterprise. Thus, to overcome the crisis situation, it is necessary to combine all organizational structures, their complex work and interaction, since without this it is impossible to achieve a positive result. The article discusses the problems of personnel management in crisis situations, identifying the main reasons for the resistance of employees to changes, touches on the topic of the motivational component, presents a management mechanism in crisis conditions. The program of anti-crisis management of the personnel of the enterprise is proposed. The comprehensive anti-crisis program is a mechanism to ensure the stabilization of the organization and provides for the involvement of personnel in the process of getting the organization out of a difficult situation. The authors of the article used research methods such as analysis theoretical and practical research in the field of anti-crisis personnel management. Processes that today occur in the global economy, present introduction of new and progressive forms and methods of personnel management. Thus, the system of crisis management is significantly different from traditional management as management in stable conditions.*

**Keywords:** crisis management, personnel problems, crisis, staff, program.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Пандемія коронавірусної хвороби (COVID-19), спричинена SARS-CoV-2, змусила бізнес до пошуку нових рішень у кризових умовах. Підприємства намагаються не лише «вижити», а й підтримувати конкурентоспроможність, розширювати інноваційні процеси та залучати до роботи найбільш кваліфікований персонал, створювати умови для утримання найцінніших кадрів. Важлива роль у взаємодії з бізнесом в умовах кризи відводиться службі управління персоналом, завданнями якої стають пошук нетрадиційних рішень для антикризового управління, зниження негативних наслідків кризи, формування нової комунікаційної стратегії, організація роботи персоналу з використанням технічних можливостей та забезпечення стабільності роботи персоналу через адаптацію до нових умов.

У сучасних умовах господарювання основним ресурсом будь-якого підприємства є персонал, від якого залежить кінцевий результат його діяльності. Процеси, які сьогодні відбуваються у світовій економіці, висувають жорсткі вимоги до запровадження нових та прогресивних форм і методів управління персоналом. У період кризи підвищується важливість функцій управління персоналом, та особливе значення має приділятися розробленню антикризових заходів, що здатні забезпечити бізнесу стійкості. Кризова ситуація загрожує компанії не лише фінансовими проблемами та втратою своїх позицій на ринку, а й втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу або з найменшими втратами вийти з неї неможливо. Утримання ключових співробітників – одне

з основних завдань управління на етапі кризи. У кризовій ситуації дуже важливо забезпечити лояльність співробітників щодо керівництва організації, інакше реалізація тих чи інших антикризових програм може зіткнутися з опором персоналу. Необхідність формування підходів, напрямів та шляхів антикризового управління персоналом підприємства зумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Аналізу антикризового управління персоналом на підприємстві завжди приділялося та приділяється багато уваги. Дослідженню цієї проблеми присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: І. Арамова, Л. Балабанова, Ю.Блинда, Л. Бондарчук, А. Бриль, Є. Бутрова, О. Власенко, В. Воронкова, О. Гавриш, Л. Громко, О. Гуріна, А. Дейнека, О. Дороніна, О. Кишківська, М. Коваленко, Т. Коваленко, Г. Ковас, К. Лопатко, В. Макашин, Ю. Мізін, Т. Мостенцька, Н. Ніколайчук, Р. Олексенко, В. Панченко, І. Саліхова, І. Смачило, Е. Юрій, К. Скрипник та ін.

Проте аналіз публікацій за темою дослідження показав існування достатнього кола питань, пов'язаних із необхідністю вирішення проблем управління персоналом в умовах кризи.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є поглиблення сутності, теоретичних та практичних засад антикризового управління персоналом підприємства та розроблення дієвої антикризової програми.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Для всіх організацій управління людьми

має першорядне значення. Процес управління персоналом можна розуміти як вид діяльності з керівництва людьми, спрямований на досягнення цілей фірми, підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей з урахуванням їхньої задоволеності працею [3, с. 468].

Зазначимо, що управління персоналом є сукупністю цілеспрямованих дій керівництва організації, що включає визначення потреби у персоналі відповідно до мети та її можливостей, планування роботи з персоналом, розстановку та розподіл персоналу, його використання, оцінку, ротацію персоналу, підвищення кваліфікації, мотивацію та стимулювання персоналу, а також створення сприятливих умов для результативної роботи тощо.

Вимоги до системи управління персоналом у період кризи відмінні від регулярного управління. Це пов'язано з тим, що управління персоналом підприємства в період кризи засноване на ефективній взаємодії керівників та підлеглих, а ділова стратегія полягає у збільшенні обсягу продажів, удосконаленні продукту, мінімізації витрат, підтримці оптимального рівня запасів, дослідженні ринку [2, с. 110].

Антикризове управління потребує приділення уваги таким основним складникам, як: захист працівників, утримання працівників ключових позицій, систематичний моніторинг ситуації та своєчасне формулювання ключових завдань з управління персоналом з метою забезпечення стабільності бізнесу, швидке реагування на динамічні зміни як усередині організації, так і за її межами, скорочення невдоволеності і конфліктних ситуацій у разі звільнення «панікерів» і т. ін. За кризових умов найбільш характерними є такі проблеми з кадрами, як оплата праці, напруженість соціально-психологічного клімату у колективі через невпевненість у завтрашньому дні, плинність кваліфікованих кадрів, і вирішувати ці проблеми потрібно швидко і з найменшими втратами. Для позитивного їх вирішення знадобиться розроблення та реалізація антикризових заходів з урахуванням залучення самих співробітників до дій щодо покращення позицій підприємства. Кри-

за у різних своїх проявах суттєво змінює умови діяльності підприємства, а система антикризового управління значною мірою відрізняється від традиційного управління як управління у стабільних умовах. Узагальнену порівняльну характеристику традиційного та антикризового управління наведено в табл. 1.

Відмінною особливістю антикризового управління персоналом є необхідність прийняття оперативних рішень на основі повної та достовірної інформації, що забезпечує своєчасне та якісне виконання всіх необхідних заходів, спрямованих на досягнення цілей розвитку підприємства.

Зазначимо, що в умовах кризи виникає проблема плинності кадрів, оскільки співробітники починають утрачати впевненість у завтрашньому дні. Це відбувається передусім через відсутність достовірної інформації. Щоб запобігти зазначеній проблемі, потрібно донести до співробітників реальну картину того, що відбувається, ознайомити із заходами щодо подолання кризової ситуації, а також вказати на роль співробітників у виході підприємства з кризи. Тому роль комунікацій у цьому сенсі є вкрай важливою. Спочатку потрібно провести роз'яснювальну роботу з персоналом. Для цього можна скористатися різними способами передачі інформації [6, с. 362].

Одним із напрямів діяльності щодо забезпечення ефективної роботи підприємства є розроблення антикризової програми з управління персоналом. Така діяльність проводиться на основі діагностування системи управління персоналом, що склалася на підприємстві. Через діагностику виявляються особливості персоналу, його мобілізаційні та адаптивні можливості, ступінь інноваційної спрямованості, тобто чинники, що сприяють та перешкоджають ефективній реалізації завдань виведення підприємства з кризи. Зокрема, можуть визначатися такі найбільш важливі фактори впливу на кризовий стан: відповідність організаційної структури цілям та завданням підприємства; відповідність структури та чисельності персоналу поточним та перспективним цілям організації; соціально-психологічний клімат у колективі;

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління підприємством

Параметри порівняння	Традиційне	Антикризове
Умови діяльності підприємства	Невисокий темп змін; прогнозованість ситуації	Високий темп змін; непередбачуваність ситуації; управлінські проблеми
Цілі діяльності підприємства	Традиційна мета – отримання максимального прибутку	Антикризові цілі, пов'язані з ліквідацією причин кризових тенденцій чи його наслідків. Критерії: мінімізація часу, мінімум утрат під час подолання кризових тенденцій
Вирішення управлінських проблем	Реакція у відповідь на проблему; орієнтація на минулий досвід	Передбачення та можливе попередження проблем; творчий пошук
Організація ресурсів для досягнення цілей	Жорстка структура	Гнучка структура на основі розподілу ресурсів відповідно до антикризових пріоритетів
Персонал	Має необхідний професійний інструментарій; сприятливий морально-психологічний клімат	Не володіє необхідним професійним інструментарієм, що відповідає вимогам нових умов; характеризується стресовим станом, підвищеною конфліктністю, опором до змін

Джерело: розроблено авторами за [1; 4; 5]

рівень компетентності персоналу; соціальна відповідальність організації; оцінка ефективності існуючої системи стимулювання.

Запобігти кризі в організації чи на підприємстві може розроблення антикризової програми як превентивний засіб. Завданням антикризової програми є вдосконалення структури персоналу з метою забезпечення її відповідності поточним та стратегічним потребам організації, а також удосконалення складу персоналу: оптимізація чисельності, утримання працівників високої кваліфікації. Антикризова програма має передбачати переорієнтацію на принципово нові цілі та методи роботи з персоналом. До них належать: розроблення об'єктивних критеріїв оцінки результативності діяльності працівників; удосконалення стимулювання працівників; створення ефективної системи вдосконалення кадрового потенціалу підприємства на основі програм розвитку персоналу; удосконалення корпоративної культури підприємства тощо.

Кризовий стан підприємства й особливо розроблення та реалізація антикризової програми, спрямованої на його подолання, істотно змінюють методичні засади управління персоналом, що й зумовлює доцільність виокремлення переліку цих завдань в окрему підсистему – антикризове управління персоналом. Як зазначалося вище, для успішного розроблення антикризової програми управління персоналом необхідно на початковому етапі провести діагностику кризових явищ.

Розроблення антикризової програми управління персоналом, метою якої є утримання кваліфікованих

працівників для забезпечення стійкості бізнесу пропонуємо здійснювати за схемою, наведеною на рис. 1.

Наведений алгоритм розроблення антикризової програми управління персоналом являє собою систему заходів, спрямованих на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер та дає змогу подолати тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції підприємства за будь-яких умов.

За таких обставин мають бути здійснені такі дії:

- формування тимчасових цільових робочих груп для вирішення різних проблем;
- оптимізація системи оплати праці персоналу служби продажів залежно від досягнення поставлених цілей;
- розроблення та реалізація програми із цільового стимулювання ініціатив співпрацівників організації;
- грамотна організація виведення зі штату (вивільнення) надлишкових працівників підприємства;
- підготовка резерву кадрів для заміщення ключових посад;
- забезпечення інформаційної підтримки змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства.

Перелічені дії антикризового управління персоналом є першочерговими та необхідними, вони дають змогу підтримати лояльне ставлення персоналу до керівництва, забезпечують сприятливий вплив на вихід підприємства з кризи.



Рис. 1. Антикризова програма управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено авторами

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок.** Отже, визначено, що одним із головних ресурсів сучасного підприємства є персонал, який забезпечує ефективність його функціонування, ринкову стабільність підприємства. Питання управління персоналом стає ще більш актуальним під час кризової ситуації, оскільки може загрозувати високою плинністю найбільш кваліфікованих кадрів, які можуть бути здатними за умови грамотного управління не лише утримати бізнес-діяльність підприємства на стабільному рівні, а й своїми новітніми, інноваційними ідеями забезпечити вихід його на нові рубежі. У таких ситуаціях ефективно управління персоналом неможливе без розроблення антикризових заходів – антикризової програми управління для запобігання та подолання проблем.

#### Бібліографічний список:

1. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. № 5(25). С. 77–82.
2. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109–113.
3. Гуріна О.В., Кишківська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554> (дата звернення: 26.11.2021).
4. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.
5. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.
6. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрями. *Молодий вчений*. 2020. № 2(78). С. 360–363.

#### References:

1. Bondarchuk L.V., Nikolajchuk N.P. (2017) Osoblyvosti antykrizovogo upravlinnya personalom [Features of anti-crisis personnel management]. *Aktualni naukovy doslidzhennya v suchasnomu sviti*, vol. 5(25), pp. 77–82. (in Ukrainian)
2. Gromko L.S. (2018) Prynshypy upravlinnya personalom v umovax antykrizovoyi diyalnosti pidpryyemstva: metodologichnyj aspekt [Principles of personnel management in the conditions of anti-crisis activity of the enterprise: methodological aspect]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*. 2018. vol. 36, pp. 109–113. (in Ukrainian)
3. Gurina O.V., Kyshkovska O.L., Skrypnyk K.M. (2019) Modeli i metody upravlinnya personalom v umovax kryzy [Models and methods of personnel management in a crisis]. *Efektivna ekonomika*, vol. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554> (accessed 26 November 2021). (in Ukrainian)
4. Doronina O.A. (2015) Kadrova polityka yak instrument antykrizovogo upravlinnya pidpryyemstvom [Personnel policy as a tool for crisis management]. *Investyciyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 92–95. (in Ukrainian)
5. Mostens'ka T.L., Yuriy E.O. (2019) Instrumenty antykrizovogo upravlinnya [Crisis management tools]. *Ukrayinskyj zhurnal prykladnoyi ekonomiky*, vol. 4, no. 1, pp. 64–72. (in Ukrainian)
6. Smachylo I.I. (2020) Antykrizove upravlinnya personalom: osoblyvosti ta osnovni napryamy [Anti-crisis personnel management: features and main directions]. *Molodyj vchenyj*, vol. 2(78), pp. 360–363.