

## ЕКОНОМІКО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

*Козак Л.С.*, кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, lskozak1@gmail.com, orcid.org/0000-0003-3995-172X

*Федорук О.В.*, кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, olesiavfedoruk@gmail.com, orcid.org/0000-0002-7402-4174

### ECONOMIC AND LEGAL SUPPORT OF ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MODERN REALITIES OF BUSINESS DEVELOPMENT

*Kozak L.S.*, Ph.D., National Transport University, Kyiv, Ukraine, lskozak1@gmail.com, orcid.org/0000-0003-3995-172X

*Fedoruk O.V.*, Ph.D., National Transport University, Kyiv, Ukraine, olesiavfedoruk@gmail.com, orcid.org/0000-0002-7402-4174

**Постановка проблеми.** Сучасний рівень розвитку економіки України визначається наявністю значної кількості підприємств, що знаходяться в кризовому стані. Тому виникає нагальна необхідність використання засобів антикризового менеджменту для прогнозування та попередження негативних явищ з метою уникнення можливої кризи. Заходи з антикризової діяльності повинні, насамперед, враховувати людський фактор, бо саме завдяки цілеспрямованій діяльності персоналу можна досягти успіху як у запланованих заходах щодо уникнення або подолання кризи, так і в діяльності підприємства в цілому. Разом з тим, через дії або бездіяльність працівників, підприємство може зазнати глибокої кризи й навіть збанкрутіти. Тому для забезпечення ефективної антикризової діяльності сучасним підприємствам доцільно приділяти пильну увагу процесу управління персоналом.

У теперішніх умовах актуальними є питання, пов'язані з урахуванням особистісних якостей працівників підприємства в процесі управління з огляду на індивідуальність їх поведінки. Тому стає очевидною обмеженість використання класичних методів вирішення проблем управління персоналом, що передбачають лише традиційне моральне та матеріальне стимулювання в рамках антикризової діяльності підприємства. Водночас для сучасного етапу характерна активізація дестабілізуючих чинників та розгортання кризових явищ, що вимагає формування людського фактора, здатного виконувати завдання антикризового управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями дослідження особливостей управління персоналом в процесі антикризової діяльності підприємства займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема, М. Армстронг, Г. Бірман, В. Василенко, Е. Коротков, В. Костецький, А. Райзберг, О. Терещенко, О. Федорова, Дж. Фіннері, Ф. Хедоурі, Д. Шелдер. Узагальнення наукових праць цих вчених дозволило зробити висновок про те, що недостатньо дослідженим є процес врахування особливостей поведінки персоналу підприємства в рамках антикризової діяльності. Тому виникає об'єктивна необхідність у подальшому поглибленні теоретичних і методичних положень щодо обґрунтування та виокремлення основних аспектів антикризової діяльності працівників підприємства, розробки методичного забезпечення визначення виду кризового стану персоналу підприємства, що дозволить розробити ефективний комплекс антикризових заходів управління персоналом.

**Постановка завдання.** Основними цілями статті є: дослідження підходів до антикризового менеджменту персоналу; обґрунтування антикризових принципів управління персоналом; з'ясування кризових тенденцій у зовнішньому середовищі підприємств та виявлення впливу кризи персоналу на їх внутрішнє середовище; дослідження системи економіко-правового забезпечення антикризового управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світовий досвід переконує, що вирішальним чинником стабільного й тривалого функціонування підприємств, їхнього поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні й менеджмент персоналу зокрема. Суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може й бажає брати участь в управлінні, прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємців. Стратегія

менеджменту персоналу стала ключовою в стратегічному управлінні підприємством. Зростають вимоги до організаційно-економічного забезпечення менеджменту персоналу й обґрунтованого планування чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікаційної структури персоналу, нормування праці, розроблення прогресивних систем стимулювання праці, обґрунтування витрат на розвиток персоналу тощо.

Необхідно також враховувати значний пласт проблем, які має вирішувати нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу в Україні.

По-перше, це дотримання на всіх рівнях відносин не лише норм трудового законодавства України, але й міжнародних норм і правил у сфері управління персоналом (трудова відносин), що обумовлено загальними глобалізаційними процесами, а також інтеграцією України до європейського та світового співтовариства. Адже Україна, як незалежна суверенна держава, є повноцінним учасником міжнародних відносин і членом ряду міжнародних організацій, які розробляють дієві механізми взаємодії, координують і забезпечують виконання норм міжнародного права в сфері праці, а відповідно наша країна має брати на себе усі зобов'язання, передбачені умовами міжнародної співпраці, які не суперечать положенням головного закону – Конституції України.

По-друге, це врахування значної кількості сфер, які має охоплювати нормативно-правове забезпечення. Причиною цього є багатоелементність системи управління персоналом, як сукупності прийомів, методів і технологій роботи з кадрами, які передбачають кадрове планування, найм працівника, його адаптацію, мотивацію, оцінку та розвиток. У зв'язку з цим вона включає такі підсистеми: загального та лінійного управління; маркетингу персоналу; обліку персоналу; розвитку персоналу; оцінки персоналу; мотивації персоналу; нормативно-методичного забезпечення; соціального захисту та організаційної взаємодії; забезпечення нормальних умов праці та охорони праці.

По-третє, це врахування не лише правових аспектів, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування системи управління персоналом підприємства, але й організаційних, організаційно-методичних, технічних, технічно-методичних, економічних тощо. Іншими словами нормативно-правове забезпечення спрямоване на вирішення таких завдань: правове регулювання соціально-трудова відносин між роботодавцем, найманим працівником і державою; захист прав та інтересів усіх учасників соціально-трудова відносин; забезпечення прозорості соціально-трудова відносин між учасниками; встановлення правил і норм поведінки учасників соціально-трудова відносин; моніторинг та оперативне усунення норм і правил, які втратили свою актуальність та перешкоджають ефективному управлінню персоналом на підприємстві.

В умовах стрімких інноваційних змін, які охоплюють усі сторони господарської діяльності підприємства, на перший план висуваються завдання підвищення адаптаційної здібності систем управління, що дає змогу розпізнавати сигнали зовнішнього середовища, швидко реагувати на них, а також передбачати появу нових викликів і збурень. За таких обставин траєкторія руху організації визначається стратегією, спрямованою на реалізацію довгострокових цілей за допомогою їх гнучкого коригування у повсякденній практиці [1].

Управління організацією стає стратегічним, зумовлюючи потребу адекватної зміни в усіх своїх підсистемах. Насамперед вимога стратегічних перетворень постає перед підсистемою управління людськими ресурсами, роль яких надзвичайно зростає. Саме від конкурентоспроможного компетентного персоналу залежить діловий успіх організації. Управління ним набуває стратегічних функцій, що поступово починають превалювати над традиційними тактичними й оперативними. Служба управління персоналом перетворюється на стратегічного партнера бізнесу, агента організаційних змін, фактор створення нової прогресивної корпоративної культури.

Стратегічне управління людськими ресурсами організації формується як новий етап розвитку управління персоналом із урахуванням далекоглядного прогнозу її майбутнього, на основі якого, а не навпаки, здійснюються актуальні управлінські дії. Необхідність теоретичного осмислення стратегічного управління людськими ресурсами організації активізувала науковий інтерес зарубіжних і вітчизняних фахівців, спонукала їх до проведення спеціальних досліджень. Проте багато суто теоретичних питань і таких, що наразі ставить практика, залишаються нез'ясованими та дискусійними.

Сьогодні криза управління персоналом проявляється в збільшенні кількості конфліктів, плинності кадрів, зниженні продуктивності праці і, як правило, є результатом неефективного управління. Криза управління персоналом тісно пов'язана з іншими локальними кризами на підприємстві, може сформуватися як результат розвитку кризових явищ в інших підсистемах підприємства, зокрема підсистемі збуту, постачання, виробництва, фінансовій підсистемі. Також криза управління персоналом може бути наслідком конфліктів в організації, а також за її межами. На розвиток конфліктів і, як наслідок, на формування кризи персоналу впливають стресори в

зовнішньому середовищі. При цьому кризоутворювальні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища виводять зі стану рівноваги фізіологічні і психологічні функції працівника.

Криза управління персоналом являє собою вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декілька кризових ситуацій, що формується як у самій підсистемі управління персоналом, так й у решті підсистем організації, проявляється в зміні норм, прийнятих для формування та реалізації управлінських рішень, вибору моделі побудови та функціонуванні організаційної структури управління, принципів організаційної поведінки тощо, що створює передумови для розвитку системної та стратегічної криз підприємства.

Симптоми кризи управління персоналом – це кількісні та якісні показники, які свідчать про наявність кризових ситуацій в управлінні персоналом. Основними симптомами кризи управління персоналом на підприємстві можуть бути: збільшення кількості конфліктів; високий рівень плинності кадрів; погіршення соціально-психологічного клімату; зниження продуктивності праці; збільшення кількості неявок на роботу; ігнорування вказівок керівництва; погіршення організаційної культури; погіршення дисципліни тощо. Основними джерелами інформації для визначення перелічених симптомів є дані статистичної звітності підприємства, табельного обліку та інформація підрозділу управління персоналом.

Основними причинами кризи управління персоналом можуть бути:

- неефективна система управління персоналом є однією з головних причин виникнення кризи, коли одночасно можна спостерігати всі перелічені симптоми, або більшість з них;
- відсутність або неефективність мотивації негативно впливає на результати діяльності, що може проявлятися, в першу чергу, у зниженні продуктивності праці;
- недостатній рівень навчання може спричинити невідповідність професійно-кваліфікаційного складу необхідному рівню;
- конфлікти або неефективний стиль розв'язання конфліктів, призводить до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
- застарілість організаційних структур, тобто спрямованість їх на діяльність, що втратила свою актуальність;
- недостатній рівень забезпечення ресурсами та соціальними умовами праці;
- незадовільне забезпечення людей інформацією, відсутність прозорої інформаційної системи всередині організації;
- відсутність або неправильна оцінка результатів діяльності – неадекватна оцінка діяльності працівників, як правило негативно впливає на мотивацію, що, у свою чергу, може вплинути на погіршення основних показників.

Для своєчасного виявлення кризи управління персоналом на підприємстві необхідно проводити аналітичну оцінку кадрового потенціалу підприємства. Під кадровим потенціалом розуміють здатність працівників підприємства якісно та вчасно вирішувати проблеми, які виникають на шляху досягнення цілей організації. Визначення рівня кадрового потенціалу передбачає проведення кадрового аудиту. Кадровий аудит являє собою перевірку відповідності персоналу підприємства цілям, цінностям підприємства та вимогам до нього з боку зовнішнього середовища [2].

До основних методів, які використовуються для оцінювання кадрового потенціалу підприємства, належать:

- аналіз анкет, автобіографій та резюме є досить простими, дешевими і ефективними методами, проте вони є досить приблизними в оцінці потенціалу працівників, оскільки орієнтовані на факти з минулого;
- усні та письмові характеристики, у тому числі незалежних експертів, можна використовувати для додаткової перевірки інформації, що міститься в анкетах, автобіографії та резюме;
- метод «еталона» передбачає порівняння характеристик працівника з характеристиками «ідеального» працівника;
- оцінка рівня якості виконання робіт – порівняння якості робіт, виконаних працівником, з нормативними показниками;
- метод інтерв'ю – можливо використовувати групові інтерв'ю та віч-на-віч: групове інтерв'ю дає більш об'єктивну оцінку, хоча і створює психологічно складні ситуації, при бесіді віч-на-віч результати можуть бути досить суб'єктивними;
- аналіз внутрішніх нормативних документів (штатний розпис, посадові інструкції, положення про відділи тощо) дозволяє визначити яка саме робота передбачена для виконання, яка дійсно виконується, а яка вважається непотрібною;

- методи прямого спостереження за діяльністю працівників (методи фотографій робочого дня, моментних спостережень, спостереження за проведенням нарад тощо);
- методи експертних оцінок є достатньо ефективними при оцінюванні кадрового потенціалу, проте, як правило, потребують певних витрат, особливо при залученні зовнішніх експертів;
- методи сумарних оцінок персональних якостей працівника передбачають застосування інтегральних коефіцієнтів оцінки якостей персоналу;
- тестування є достатньо надійним методом оцінки психологічних та професійних характеристик працівників при умові, що тести є валідними (відповідають своєму призначенню) та надійними (забезпечують такі результати при повторному тестуванні).

Збільшення коефіцієнта плинності кадрів, або коефіцієнта абсентизму, у даному періоді в порівнянні з минулими може свідчити про наростання кризових явищ в підсистемі управління персоналом. Розрізняють такі основні етапи розвитку кризи персоналу у процесі сприйняття персоналом кризових явищ на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1 – Загальна характеристика основних етапів розвитку кризи персоналу підприємства  
Table 1 – General characteristics of the main stages of the crisis of the personnel of the enterprise

Етапи розвитку кризи Параметри кризи	<i>Шок</i>	<i>Відступ</i>	<i>Адаптація</i>	<i>Оволодіння ситуацією</i>
1. Цілевстановлення та планування	Відсутнє	Короткострокове в рамках окремого дня або тижня	В рамках конкретних цілей	Всеохоплююче, інтегроване
2. Стиль керівництва та прийняття рішень	Неефективний, неспроможний	Авторитарний (жорстко централізований)	Партисипативний	Орієнтований за цілями
3. Міжособистісні контакти та відносини	Розрив контактів, їх фрагментарний характер	Перевага захисних реакцій	Пошук контактів	Спільна робота
4. Міжгрупові відносини	Припинення	Відчуження	Заснована на взаємодопомозі	Координація, синергія
5. Ділове спілкування	Випадкове	Дотримання формальних контактів	За необхідністю	Узгоджені, свідомі

I етап «Шок» – негативна реакція персоналу на прояв кризових явищ, що характеризується неготовністю та небажанням визнати прорахунки у визначенні перспектив розвитку підприємства. Для цього етапу характерний ескапізм, тобто втеча від реальності; може тривати досить довго, залежно від ситуації що склалася, та оцінок щодо можливості впливу на неї.

II етап «Відступ» – необґрунтовані дії щодо подолання кризи, які характеризуються, як правило, спробою «повернення до старих добрих часів», тобто до попередніх форм та методів діяльності. Цей етап не несе в собі раціональної активної реакції та кризи, означає зволікання часу та небезпечний щодо подальшого розвитку параметрів кризових явищ.

III етап «Адаптація» – визнання кризи, як об'єктивного явища, усвідомлення необхідності впливу на кризу. Цей етап – початок антикризових дій.

IV етап «Оволодіння ситуацією» – перехід до активної антикризової діяльності.

Партисипативне управління засноване на участі найманих працівників в управлінні підприємством, один із сучасних методів управління в менеджменті. Партисипативне управління реалізується в таких основних напрямках:

1) працівники, отримують можливість приймати самостійні рішення, такі як: вибір засобів здійснення трудового процесу; режим роботи і відпочинку; вдосконалення старих або запровадження нових методів роботи;

2) залучення працівників до постановки мети, цілей і завдань підприємства;

3) працівники можуть перевіряти якість продукції і контролювати отримані результати

4) мають можливість створювати робочі групи (бригади) із працівників організації одного або декількох відділень;

5) працівники можуть залучатися до творчих груп, спільно створювати проекти, та контролювати як на нижчому рівні так і на рівні організації.

Для того, що не допустити розвитку кризи персоналу і переростання її в системну кризу на підприємстві необхідно розробити і реалізувати комплекс заходів тактичного та стратегічного характеру. Тактичні заходи можуть мати захисний та наступальний характер [3].

До захисних тактичних заходів можна віднести:

– надання групі антикризового управління повноважень рекомендаційного характеру;

– скорочення витрат на оплату праці працівників основного допоміжного та адміністративно-управлінського персоналу;

– розширення «горизонтального набору» операцій, виконуваних одним працівником;

– впровадження нового механізму мотивації та стимулювання праці персоналу з посиленням трудової відповідальності;

– здійснення ситуаційного навчання персоналу шляхом проведення інструктажу;

– рівномірне завантаження роботою персоналу шляхом здійснення балансування «піків» напруженості і спаду в діяльності тощо.

Активними тактичними заходами можуть бути:

– надання групі антикризового управління повноважень визначення напрямів реструктуризації персоналу для виходу з кризи;

– проведення перенавчання персоналу;

– перегляд чисельності персоналу і доведення до оптимального значення;

– ефективне використання кадрового потенціалу;

– здійснення досліджень зовнішніх і внутрішніх ринків праці;

– здійснення роз'яснень працівникам підприємства прийнятих заходів з метою зняття стану внутрішньої напруженості тощо.

Ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників. Усі три складники ефективності менеджменту персоналу (економічний, організаційний і соціальний) тісно пов'язані та взаємодіють, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва та праці, а отже, кращому використанню всіх виробничих ресурсів, поліпшуються економічні показники діяльності підприємства. Цим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов'язково віддзеркалюється на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності менеджменту персоналу (рис. 1) [4].

Важливою передумовою досягнення прийняттого рівня економічної ефективності менеджменту персоналу є забезпечення адекватного організаційного рівня менеджменту персоналу. Серед найважливіших показників організаційної ефективності менеджменту персоналу варто виокремити:

– стан забезпечення потреб підприємства в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами працівників;

– ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;

– рівень ритмічності виробництва;

– якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність менеджменту персоналу досягається повсякденною наполегливою роботою в таких напрямах:

– високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);

– поділ і кооперування праці, делегування повноважень;

- організація й обслуговування робочих місць;
- створення сприятливих умов праці;
- ефективний моніторинг ритмічності виробництва;
- звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

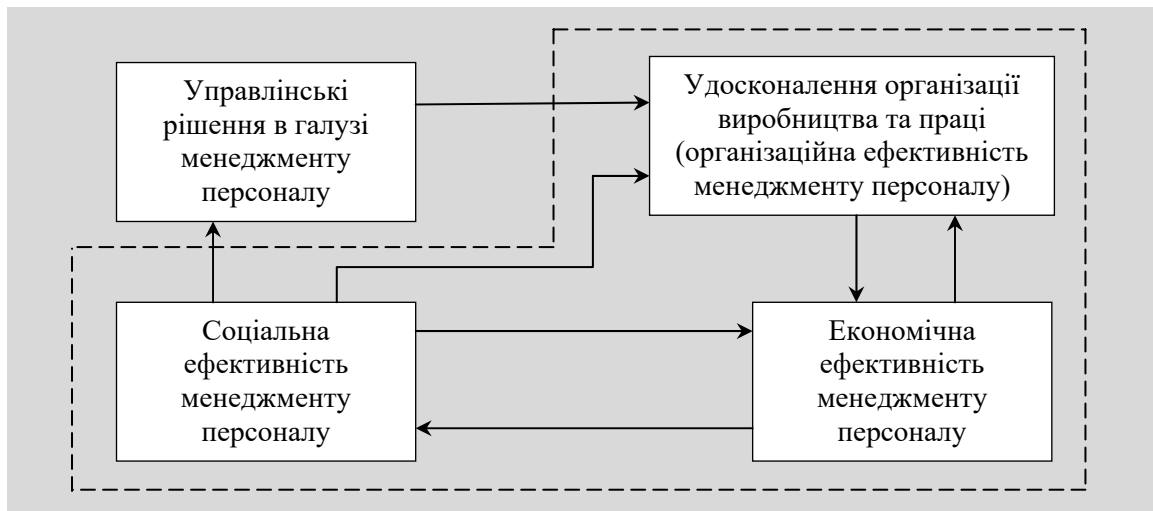


Рисунок 1 – Модель взаємодії складників ефективності менеджменту персоналу  
Figure 1 – Model of interaction of components of efficiency of personnel management

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами визначається ступенем досягнення стратегічних цілей бізнесу, здатних забезпечити його рух на перспективу в умовах жорсткої конкуренції. Ключовими факторами конкурентної переваги стають не стільки ефективність фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи, скільки здатність бізнесу мобілізувати і ефективно використовувати свої нематеріальні активи. Серед останніх – стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, інтелектуальний капітал компанії, здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні зміни, інвестиції в інформаційні технології та людський капітал. Активаторами цих факторів є співробітники компанії, що виступають як об'єкт та суб'єкт стратегічного управління. Для того щоб забезпечити ефективність управління сучасним бізнесом та його людськими ресурсами, необхідно розробити комплекс стратегічних цілей і відповідних ключових показників, а також збалансовану систему вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії. Це дозволить подолати розрив між сформульованою та реалізованою стратегією, який є головною проблемою сучасної управлінської практики [5].

Система вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії повинна оцінювати, по-перше, загальні показники ефективності діяльності організації, які сукупно характеризують досягнення її стратегічних цілей і продуктивність використання ресурсів. По-друге, вона повинна вимірювати внесок відділу управління людських ресурсів та його окремих працівників у досягнення загальних результатів. По-третє, система має визначати індивідуальні результати трудової діяльності працівників в аспекті їх внеску у досягнення стратегічних цілей. З іншого боку, система показників ефективності стратегічного управління людськими ресурсами має охоплювати економічні та соціальні, кількісні й якісні аспекти діяльності, враховувати часові та просторові горизонти бізнесу організації. Нарешті, важливою вимогою до системи стратегічного вимірювання результатів діяльності компанії є можливість їх порівняння з аналогічними показниками діяльності інших компаній, що оперують в тому ж бізнесі, тим самим оцінити свою конкурентоспроможність на ринку.

Основними результатами стратегічного розвитку організації є одержаний прибуток, продуктивність компанії загалом і живої праці зокрема, частка принципово нової продукції у товарному асортименті, обсяг зайнятої ринкової ніші, рейтинг компанії за індексом конкурентоспроможності, додана вартість, ринкова вартість компанії, курс її акцій на ринку. Крім кількісних параметрів стратегічних результатів діяльності компанії, до системи оцінювання слід включати якісні, до яких можна віднести якість праці та продукції з точки зору відповідності вимогам споживачів, якість трудового життя працівників організації.

Проте обмежувати стратегічні досягнення організації лише економічними показниками не є правильним. Коли пріоритетними стають нематеріальні активи компанії, ефективність її розвитку насамперед визначається ефективністю соціальних інвестицій, стійкістю та інноваційністю корпоративної культури, іміджем та репутацією компанії на ринку, ступенем її соціальної відповідальності. Узагальненими соціальними показниками ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є задоволеність працівників роботою в компанії, ефективність стратегічного лідерства, ступінь умотивованості до творчої та інноваційної діяльності, ефективність внутрішніх комунікацій тощо [6].

На рівні всієї організації ефективність стратегічного управління людськими ресурсами можна оцінити за такими напрямками (оцінними параметрами):

- пріоритетність людського та інтелектуального потенціалів у роботі з людьми, про що свідчать річні сумарні вкладення компанії в облаштування робочих місць, навчання співробітників, у систему соціальної та матеріальної підтримки, заходи корпоративної культури, поліпшення житлових умов, розвиток спорту й інших форм здорового способу життя, які перевищують суму коштів, що виділяються на розвиток виробничих потужностей, організацію збуту продукції та інші технологічні й технічні процеси;

- ступінь виконання кадрової стратегії та політики компанії, використання ресурсів, виділених під цільові завдання, наприклад, зростання інвестицій у людський капітал і віддача від них;

- увага до кадрової стратегії та політики з боку найвищих органів компанії – ради директорів, правління, зокрема кількість розглянутих питань, ухвалені рішення та їх виконання;

- ступінь інформаційного забезпечення роботи з людьми (надійність обліку, обробки аналітичної корпоративної кадрової інформації, наявність виданих компанією засобів інформування працівників, забезпечення службовою, професійною, соціальною інформацією безпосередньо співробітників та їх робочих місць, надходження інформації про практику кадрової роботи у фірмах-конкурентах та інших організаціях;

- стиль управління в компанії: регулярність зустрічей з HR-менеджерами та іншими співробітниками, порядок розгляду скарг і претензій працівників, увага до знаменних дат (ювілеї, свята, дні народження, нагороди тощо) як своїх співробітників і членів своєї управлінської команди, так і партнерів, постачальників, клієнтів компанії;

- ступінь згуртованості і кваліфікація команди керівників у питаннях управління персоналом, зокрема навчання керівників, видання монографій, книг, статей з кадрової тематики.

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами визначається ступенем його відповідності цілям організації. Щоб досягти такої відповідності, необхідно проводити періодичний контроль наявних систем управління персоналом з погляду їх відповідності цілям організації; залучати співробітників служби управління людськими ресурсами до розроблення й перегляду стратегічних та короткотермінових планів організації; інформувати відділ управління людськими ресурсами про цілі організації і прогрес в їх реалізації; забезпечити постійну участь вищого керівництва організації в розробленні й перегляді систем управління персоналом; оцінювати, включаючи матеріальну винагороду, роботу з управління людськими ресурсами за результатами діяльності організації. Розгорнутий перелік чинників формування якості людського капіталу наведено в табл. 2.

Пошук найбільш раціональних моделей управління персоналом у розвинутих країнах приводить до підвищення ролі людського фактора у виробничій діяльності та збільшення інвестицій в його використання. Стратегічні концепції управління людськими ресурсами визначають працівників як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності та націлені на їх підготовку відповідно до мінливих вимог ринку та з урахуванням введення нових технологій. Основним предметом дослідження у сфері управління персоналом в Японії є здібності людини, оскільки, на думку японських фахівців, потрібно підбирати не людину для роботи, а роботу для людини. У цій країні керівник управляє на основі формальної влади, проте неформальними методами, і провідне місце у підвищенні ефективності праці посідає організаційна ідеологізація працівників, формування їх відданого ставлення до власного місця роботи [7].

Особливість функціонування японської системи управління персоналом полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої організаційної структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів. Крім цього, важливою умовою є забезпечення тісних ділових зв'язків між керівниками різного рівня у межах компанії, що досягається завдяки:

- широкій мережі консультативних та інших органів, що полегшують прийняття рішень;

- спеціально розробленій і постійно діючій системі переміщення керівників на різні посади усередині компанії для виховання в них універсалізму;

– постійному процесу підвищення кваліфікації персоналу у рамках різних семінарів, робочих груп тощо, до яких залучаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

Таблиця 2 – Чинники формування якості людського потенціалу  
Table 2 – Factors for the formation of the quality of human potential

Процеси	Виконавці	Результати
1. Планування потреби в персоналі	Керівники підрозділів, відділ організації праці та заробітної плати	Оптимальна чисельність і професійно-кваліфікаційна структура персоналу
2. Аналіз робочих місць і формулювання вимог до претендентів на вакантні робочі місця	Керівники підрозділів, фахівці відділу кадрів	Точні характеристики вимог, яким мають відповідати новоприйняті працівники
3. Професійний добір працівників на вакантні робочі місця	Керівники підрозділів, фахівці відділу кадрів	Забезпечення робочих місць компетентними, ініціативними працівниками
4. Укладання трудових договорів	Фахівці відділу кадрів	Юридичне оформлення трудових відносин новоприйнятих працівників з організацією
5. Професійна і соціально-психологічна адаптація новоприйнятих працівників	Керівники підрозділів, наставники, психолог	Закріплення працівників в організації, оптимізація змінюваності персоналу
6. Підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників	Керівники підрозділів, відділ розвитку персоналу, кваліфікаційна комісія	Забезпечення підрозділів конкурентоспроможним персоналом
7. Навчання працівників за програмами сертифікації, підготовки кадрового резерву та управління діловою кар'єрою	Керівники підрозділів, відділ розвитку персоналу, корпоративні органи сертифікації	Формування кадрової еліти, здатної вирішувати найскладніші питання функціонування і розвитку організації в конкурентному середовищі

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці та робочих місць, атестація службовців), японські корпорації більшою мірою використовують відданість компанії, у якій служать працівники. Досягається це за рахунок отождолення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну атмосферу в колективах і дає змогу підвищити ефективність їхньої роботи. Крім того, важливе місце приділяється системі довічного найму працівників, врахуванню тривалості стажу в компанії у системі оплати праці, просуванню і ротації кадрів, навчанню працівників. Ключовим принципом стратегічного управління є повага і довіра до людей. Усі співробітники від вищих посадових осіб до рядових виконавців вважають себе представниками корпорації, ідентифікують себе з нею. Організаційні рішення щодо системи пільг, премій у разі одержання компанією великого прибутку, оплати більшої частини лікарняних витрат, продажу і здавання в оренду працівникам житлових будинків за нижчою ціною, позички на придбання житлових будинків за нижчим відсотком, ніж у комерційних банків дозволяють забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно побудованих систем і уникнути апатії та безвідповідальності.

Для трансляції стратегічних цілей на нижчі шаблі керівники часто звертаються до працівників з викладенням стратегії та політики компанії, її культури та етики бізнесу. Поширені ранкові «мітинги», цехові збори, зібрання різних груп працівників, на яких окреслюються завдання компанії та надається інформація, необхідна для роботи. Для стимулювання інноваційності та відданості японські корпорації часто проводять церемонії святкування відкриття нових виробництв, різноманітні корпоративні заходи, половину витрат на які сплачує компанія, заохочують неформальні зв'язки між керівниками і службовцями.

Вивчення японського досвіду дозволило США та європейським країнам розробити моделі управління, в центр уваги яких поставлено людину. Як правило, ці моделі містять такі блоки:

– персонал організації;



- детальний облік компетенцій працівників у разі призначення їх на ключові посади в організації;
- стиль і культура ділових взаємовідносин в організації;
- довгострокові цілі розвитку компанії.

Заслугує на увагу досвід Великої Британії з розроблення й запровадження стандарту Investors in People, який дозволяє всебічно оцінити ефективність стратегії та політики управління людськими ресурсами, а також істотно удосконалити систему управління загалом. Програма Investors in People зосереджена на цілях і завданнях організації; реалізації етапів стратегічного й оперативного планування; поліпшенні внутрішніх комунікацій; підвищенні мотивації для поліпшення персональної результативності; процесах навчання й розвитку персоналу; оцінюванні ефективності менеджменту та інвестицій у програми навчання; постійному удосконаленні підходів у системі управління.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.**

Таким чином, антикризове управління персоналом має передбачати як організацію роботи з персоналом, так і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру. Сутність діяльності антикризового типу керівника передбачає наявність певних умінь та навичок, а також реалізацію цілої низки функцій при антикризовому управлінні персоналом підприємства. Ефективна антикризова стратегія націлена на своєчасну ідентифікацію ознак і усунення ключових причин кризи. При цьому необхідно пам'ятати про безперервну систематичну роботу на різних рівнях управління, що забезпечує постійний контроль над емоційним станом працівників, ступенем їх задоволеності роботою, плинністю кадрів, що визначають не тільки внутрішньофірмові відносини й внутрішня організація професійної діяльності, але й фінансовий стан організації, рівень безпеки праці, співвідношення попиту і пропозиції на локальному ринку, обсяг і якість продукції тощо.

Сучасне динамічне середовище потребує від учасників максимально скоординованих точних дій і швидких рішень з метою оптимального використання часових, фінансових і людських ресурсів. З іншого боку повинно забезпечуватися дотримання та захист прав усіх учасників соціально-трудових відносин незалежно від ступеня їх участі та вагомості. Тобто має зберігатися баланс інтересів, як найманих працівників, так і роботодавців, а також інших залучених у трудові правовідносини осіб і держави. Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у розвитку підприємств, забезпеченні їх стабільного функціонування та досягненні стратегічних цілей і задач, реалізація яких неможлива без ефективного використання трудових ресурсів.

Варто додати, що успішне антикризове управління персоналом залежить від здатності вищих посадових осіб організації розробляти й впроваджувати багатоцільові стратегії запобігання потенційних проблем і усунення наслідків кризи. Виважений підхід до розробки стратегії антикризового управління персоналом забезпечить своєчасну діагностику та реагування на виникнення кризових явищ в сфері управління персоналом, сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку у довгостроковій перспективі. Антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовано направлені дії менеджменту підприємства для забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов трудової діяльності та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

#### **ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ**

1. Загородня Н.П., Кучеренко Д.Г. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
2. Калініченко Л.Л., Устіловська А.С. Інноваційні методи управління персоналом транспортних підприємств: монографія. Харків: Панов А.М., 2020. 268 с.
3. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.
4. Управління персоналом: підручник / Шубалий О.М. та ін. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
5. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.
6. Управління персоналом в умовах децентралізації / В.М. Олуйко та ін. Київ: Юстон, 2018. 502 с.
7. Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Савченко І.Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія. Харків: Панов А.М., 2019. 192 с.

## REFERENCES

1. Zahorodnia, N.P., Kucherenko, D.H. (2021). Upravlinnia personalom: teoriia i praktyka [Personnel management: theory and practice]. Kyiv, Tsentr uchbovoi literatury Publ. 269 p. [in Ukrainian].
2. Kalinichenko, L.L., Ustilovska, A.S. (2020). Innovatsiini metody upravlinnia personalom transportnykh pidpriemstv [Innovative methods of personnel management of transport enterprises]. Kharkiv, Panov A.M. Publ. 268 p. [in Ukrainian].
3. Klymchuk, A.O. (2018). Upravlinnia pidpriemstvom v systemi otsinky, motyvatsii ta stymuliuvannia personalu [Enterprise management in the system of evaluation, motivation and incentives of personnel]. Khmelnytskyi, KhNU Publ. 283 p. [in Ukrainian].
4. Shubalyi, O.M. et al. (2018). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Lutsk, IVV Lutskoho NTU Publ. 403 p. [in Ukrainian].
5. Diakiv, O.P., Ostroverkhov, V.M. (2018). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Ternopil, TNEU Publ. 287 p. [in Ukrainian].
6. Oluiko, V.M. et al. (2018). Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii [Personnel management in the context of decentralization]. Kyiv, Yuston Publ. 502 p. [in Ukrainian].
7. Muromets, N.Ie., Myroshnychenko, Yu.V., Savchenko, I.H. (2019). Upravlinnia personalom v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Personnel management in the management system of the organization]. Kharkiv, Panov A.M. Publ. 192 p. [in Ukrainian].

## РЕФЕРАТ

Козак Л.С. Економіко-правове забезпечення антикризового управління персоналом в сучасних реаліях розвитку бізнесу / Л.С. Козак, О.В. Федорук // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал. – К. : НТУ, 2022. – Вип. 2 (52).

У статті досліджено підходи до антикризового менеджменту персоналу; обґрунтовано антикризові принципи управління персоналом; з'ясовано кризові тенденції у зовнішньому середовищі підприємств та виявлено вплив кризи персоналу на їх внутрішнє середовище; досліджено систему економіко-правового забезпечення антикризового управління персоналом.

Об'єкт дослідження – антикризове управління персоналом підприємства.

Мета дослідження – підвищення ефективності механізму економіко-правового забезпечення антикризового управління персоналом в сучасних реаліях розвитку бізнесу.

Методи дослідження – абстрагування, аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід.

Заходи з антикризової діяльності повинні, насамперед, враховувати людський фактор, бо саме завдяки цілеспрямованій діяльності персоналу можна досягти успіху як у запланованих заходах щодо уникнення або подолання кризи, так і в діяльності підприємства в цілому. Для сучасного етапу характерна активізація дестабілізуючих чинників та розгортання кризових явищ, що вимагає формування людського фактора, здатного виконувати завдання антикризового управління.

Сучасне динамічне середовище потребує від учасників максимально скоординованих точних дій і швидких рішень з метою оптимального використання часових, фінансових і людських ресурсів. З іншого боку повинно забезпечуватися дотримання та захист прав усіх учасників соціально-трудових відносин незалежно від ступеня їх участі та вагомості. Тобто має зберігатися баланс інтересів, як найманих працівників, так і роботодавців, а також інших залучених у трудові правовідносини осіб і держави. Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у розвитку підприємств, забезпеченні їх стабільного функціонування та досягненні стратегічних цілей і задач, реалізація яких неможлива без ефективного використання трудових ресурсів.

Антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовано направлені дії менеджменту підприємства для забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов трудової діяльності та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – удосконалення механізму забезпечення антикризового управління персоналом.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ЕКОНОМІКО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РОЗВИТОК, БІЗНЕС, НОРМИ МІЖНАРОДНОГО ПРАВА, АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ.

## ABSTRACT

Kozak L.S., Fedoruk O.V. Economic and legal support of anti-crisis personnel management in the modern realities of business development. Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific journal. – Kyiv: National Transport University, 2022. – Issue 2 (52).

The article examines approaches to anti-crisis personnel management; substantiates anti-crisis principles of personnel management; clarifies crisis trends in the external environment of enterprises and reveals the impact of the personnel crisis on their internal environment; examines the system of economic and legal support of anti-crisis personnel management.

Object of research – anti-crisis personnel management of the enterprise.

Purpose of study – advancing the efficiency of the mechanism of economic and legal protection of anti-crisis management of personnel in current realities development of business.

Methods of research – method of abstracting, analysis and synthesis, induction and deduction, system approach.

Anti-crisis measures must, first of all, take into account the human factor, because it is through the purposeful activities of staff can succeed in the planned measures to avoid or overcome the crisis, and in the activities of the enterprise as a whole. The current stage is characterized by the intensification of destabilizing factors and the deployment of crisis phenomena, which requires the formation of a human factor capable of performing the tasks of crisis management.

The modern dynamic environment requires from participants the most coordinated exact actions and fast decisions for the purpose of optimum use of time, financial and human resources. On the other hand, the observance and protection of the rights of all participants in social and labor relations should be ensured, regardless of the degree of their participation and importance. That is, the balance of interests of both employees and employers, as well as other persons involved in labor relations and the state must be maintained. Regulatory regulation of human resources management plays an important role in the development of enterprises, ensuring their stable operation and achieving strategic goals and objectives, the implementation of which is impossible without the efficient use of human resources.

Anti-crisis personnel management involves targeted actions of enterprise management to ensure social protection of employees, creating appropriate working conditions and development of human resources of the enterprise.

Forecast assumptions about the object of study – improving the mechanism for ensuring anti-crisis personnel management.

**KEYWORDS:** ECONOMIC AND LEGAL SUPPORT, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, PERSONNEL, HUMAN POTENTIAL, DEVELOPMENT, BUSINESS, NORMS OF INTERNATIONAL LAW, ANTI-CRISIS MEASURES, EFFICIENCY, INNOVATIVE CHANGES.

#### **АВТОРИ:**

Козак Людмила Степанівна, кандидат економічних наук, професор, Національний транспортний університет, завідувач кафедри «Економіка», e-mail: lskozak1@gmail.com, тел. +380442803016, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 314, orcid.org/0000-0003-3995-172X.

Федорук Олеся Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, Національний транспортний університет, доцент кафедри «Економіка», e-mail: olesiafedoruk@gmail.com, тел. +380442803016, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 314, orcid.org/0000-0002-7402-4174.

#### **AUTHOR:**

Kozak Liudmyla S., Ph.D., professor, National Transport University, head, department of Economics, e-mail: lskozak1@gmail.com, tel. +380442803016, Ukraine, 01010, Kyiv, M. Omelianovycha-Pavlenka str., 1, of. 314, orcid.org/0000-0003-3995-172X.

Fedoruk Olesia V., Ph.D., associate professor, National Transport University, associate professor, department of Economics, e-mail: olesiafedoruk@gmail.com, tel. +380442803016, Ukraine, 01010, Kyiv, M. Omelianovycha-Pavlenka str., 1, of. 314, orcid.org/0000-0002-7402-4174.

#### **РЕЦЕНЗЕНТИ:**

Гречан А.П., доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри «Економіка», Київ, Україна.

Бондаренко Є.В., доктор економічних наук, професор, президент Української академії інвестицій в науку і будівництво, Київ, Україна.

#### **REVIEWER:**

Grechan A.P., Ph.D., Economics (Dr.), professor, National Transport University, professor, department of Economics, Kyiv, Ukraine.

Bondarenko Ye.V., Ph.D., Economics (Dr.), professor, President of Ukrainian Academy of Investment in Science and Construction, Kyiv, Ukraine.