

# ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 331.108

JEL classification: M12, J53

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278600>**Дергалюк Б. В.**доктор економічних наук, доцент  
ORCID ID: 0000-0001-8791-9121**Дужак В. В.**магістр  
ORCID ID: 0009-0001-4316-5134Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Dergaliuk Bogdan, Duzhak Vladyslav**

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

## КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS

*Мета даної статті є аналіз управління кадровою політикою підприємства у кризових умовах ведення бізнесу. Обґрунтовано актуальність проблеми управління кадровою політикою, важливість аналізу кадрових ризиків для підприємства. Виокремлено основні цілі кадрової політики, описано особливості її проведення. Розглянуто основні етапи кризового удосконалення структури та якісного складу персоналу його основні напрямки. Детально розглянуто кожен з етапів, описано їх особливості проведення. На основі опрацьованої літератури запропоновано принципи управління кадрами в залежності від типу антикризової політики, стадії кризи та цілей управління кадрами. Виокремлено основні риси різноманітних видів кадрової політики в залежності від стадій розвитку кризи на підприємстві чи у країні. Виокремлено складники інноваційного потенціалу, які її формують, та їх вплив на роботу підприємства.*

**Ключові слова:** кадрова політика, підприємство, організаційна структура, інноваційний потенціал, найм персоналу, кризовий менеджмент.

*The article is devoted to the management of personnel policy of the enterprise in the crisis conditions of doing business. The urgency of the problem of personnel policy management, the importance of personnel risk analysis for the enterprise is substantiated. The author uses induction, analysis, and deduction techniques to study the issue. The abstract and logical method is also used to identify the most important tasks and principles of HR policy management in a crisis. The main objectives of personnel policy are highlighted, the features of its implementation are described. The main stages of crisis improvement of the structure and qualitative composition of the staff, its main directions, namely optimization of the number of employees as well as the formation and development of the personnel core of the company are considered. Emphasis is placed on the importance of conducting a study of the state of workplaces, and their technical improvement, to improve the comfort of workers and increase productivity. Each of the stages is considered in detail, their features are described and the most important aspects that need to be paid attention to are described. The impact of staff reduction in the crisis period, methods of reduction, positive and negative consequences are analyzed. Based on the literature, the principles of personnel management are proposed depending on the type of anti-crisis policy, the stage of the crisis and the goals of personnel management. The main features of different types of personnel policy depending on the stages of crisis development at the enterprise or in the country are highlighted. The importance of personnel rotation, namely managers, the peculiarities of their selection for the company, the main qualities and skills that are the criteria for deciding on the hiring in the company are emphasized. Particular attention is paid to the skills of managers, thanks to which changes will be made and the vector of development of the enterprise will be chosen. The innovative sphere of personnel management is described. The components of innovative potential that form it and their impact on the work of the enterprise are highlighted.*

**Keywords:** personnel policy, enterprise, organizational structure, innovative potential, recruitment, crisis management.

**Постановка проблеми.** Діяльність будь якого підприємства передбачає, в першу чергу, роботу працівників у колективі. Все частіше людський капітал стає джерелом для розвитку компанії та розширення діяльності. Тому керівництву необхідно брати до уваги, та слідкувати за усіма потенційними та наявними ризиками, які загрожують колективу. Це можуть

бути зовнішні чи внутрішні фактори, які впливають на відносини між працівниками, бренд роботодавця на ринку, стан фізичного та ментального здоров'я працівників, на прибуток як організації, так і кожного співробітника. Тому необхідно проводити постійний моніторинг колективу та зовнішнього середовища на наявність загроз.

Під час діяльності будь-якого підприємства, проходження кризових ситуацій є майже не відворотним процесом. Під час кризи можливе банкрутство компанії, зниження ефективності діяльності, чи втрата ринкової ніші.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням даного питання займалися іноземні науковці, а саме Д. Бодді, П. Друкер, М. Армстронг, Р. Дафр. Серед вітчизняних науковців можна виділити Лепейко Т. І. [1], Скібіцький О. М. [4], Савельєва В. О. [6], Василенко В. О. [9], Лігоненко Л. О. [11] та інші.

Під час кризового періоду в країні чи на підприємстві і застосовують антикризову кадрову політику. Її головними аспектами є розвиток кадрового ядра та оптимізація кількості штату. Для проведення антикризової політики необхідно визначити систему основних положень та принципів, які дозволять керівнику ефективно впливати на персонал та отримувати зворотню реакцію про стан речей та управління на підприємстві.

**Формування цілей статті.** Метою даного дослідження є аналіз управління кадровою політикою піз час кризових умов, визначення актуальних методів управління, та особливості їх застосування в сучасних умовах. Для досягнення мети дослідження поставлено і вирішено наступні завдання: визначено сутність кадрової політики, виокремлено її цілі; етапи проведення; описано вплив звільнення працівників, зміни організаційної структури, особливості найму під час кризи; окреслено важливість заміни керівників; визначено принципи управління кадрами та структуру інноваційного потенціалу робітників.

**Виклад основного матеріалу.** Кадрова політика підприємства – це основний напрямок роботи з робітниками, який становить набір норм, принципів та методів роботи колективу які сформовані та діють на підприємстві [1].

Основними цілями кадрової політики є:

1. Донесення до кожного з співробітників завдань та загальних цілей кампанії.
2. Дотримання усіх прав робітників, які прописані у Кодексі законів про працю, трудового договору, правил внутрішнього устрою підприємства та інших документів та законів.
3. Створення, підтримка та розвиток дружніх умов у колективі, які будуть забезпечувати його роботоздатністю, розвиток внутрішньої демократії.
4. Зважене використання кадрового потенціалу робітників, які є у штаті компанії.
5. Створення та використання методик та показників підбору персоналу, його навчання та адаптацію в колектив.
6. Постійне навчання та підвищення кваліфікації.
7. Проведення заходів щодо підвищення соціального та економічного ефекту від заходів, які здійснюються у рамках кадрової політики.

Під час кризи деякі з цих цілей стають менш актуальні, а інші збільшують свою значимість.

Заходи, які проводять для вдосконалення структури та якісного складу персоналу є одним з найважливіших елементів кадрової політики. Але у підприємства, яке перебуває у кризових умовах часто немає можливостей для проведення правильних, поетапних заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом. Тому ціль кадрової політики в умовах кризи – якомога

швидше, та якісніше змінити структуру персоналу підприємства, адже у таких умовах поширеним є скорочення чисельності працівників [2].

Розглянемо етапи кризового проведення заходів з удосконалення структури персоналу. Початковим етапом буде проведення аналізу поточного кадрового потенціалу. Під час нього важливо перевірити ступінь компетентності керівного складу компанії. Необхідно звернути увагу на інноваційний досвід співробітників, їх організаторські здібності, здатність працювати в команді. Також необхідно звернути увагу на рівень рентабельності підрозділів, якими керують ці керівники.

Наступним етапом планування кризових заходів буде проведення аналізу та контролювання робочих місць для працівників, які будуть обов'язково враховувати подальші плани розвитку компанії. З цією метою необхідно:

- розрахувати необхідну кількість персоналу, яка буде достатня для виконання виробничого плану після оптимізації виробництва;
- раціональний розподіл обов'язків як на рівні підрозділів, так і на рівні підприємства;
- визначення режиму роботи працівників, відповідно до посади та відділу;
- скорочення підрозділів, які приносять збиток компанії, ліквідація посад де дублюються обов'язки, зміна організаційної структури компанії;
- зменшення рівня завантаження працівника при збільшенні ефективності роботи шляхом оптимізації функцій та задач, а також удосконалення робочих місць;
- чіткі кваліфікаційні вимоги, відповідно до посади [3–7].

Далі треба провести типізацію (в залежності від операцій) та кваліфікацію робочих місць. Перед звільненням працівників треба проаналізувати соціальні та економічні наслідки цього процесу, а також які наслідки це спричинить в довгостроковій перспективі. Процедура звільнення треба проводити тільки за умови, що найближча фінансова ситуація не погіршиться. Обов'язковим є дотримання усіх правових аспектів (виплата компенсацій) та соціальної ефективності для підприємства.

Кадрова політика відображає підбір та розподіл працівників, а також їх потреби, активність, динаміку розвитку. До антикризової кадрової політики ж обов'язково входить ще прогнозування стану працівників у коротко та довгострокових періодах.

Основними напрямками є:

1. Оптимізація чисельності персоналу (аутсорсинг профільних функцій, звільнення персоналу);
2. Створення та розвиток кадрового ядра.

В кризових періодах не потрібно зупиняти процес найму нових працівників. Деяких, неефективних керівників треба замінити на нових спеціалістів. Це дозволить покращити систему менеджменту, яка сформувалася до цього та освіжити колектив. Підтвердженням цього є європейська практика, за якою у кризових ситуаціях, спочатку проводять оновлення керівного складу, часто навіть топ менеджера, бо вважається, що попереднє керівництво не зможе у повній мірі оцінити ситуацію, що призвела до кризи.

Найкращими варіантами заміни будуть кваліфіковані, молоді спеціалісти, які бажають побудувати

хорошу кар'єру. Вони проявляють себе як працездатні, бажають самоствердитися шляхом досягнення високих результатів.

При відборі кандидатів на такі посади в першу чергу враховуються їх професійні та службові якості, сила волі та адаптивність, організаційний потенціал і стан ментального та фізичного здоров'я.

Без розумного поєднання фінансових і нефінансових стимулів неможливо досягти повного стимулюючого ефекту, оскільки велика частина попиту працівників лежить поза безпосередньою сферою впливу фінансових стимулів.

Виділимо основні принципи управління персоналом, які будуть актуальні на різних стадіях розвитку кризи на підприємстві (таблиця 1).

Найважливішим етапом реалізації програми кадрово-структурного удосконалення стане адаптація персоналу, що залишився, до нових умов роботи. Реструктуризація загрожує людям як позитивними, так і негативними наслідками. Так, негативними можуть бути підвищене навантаження на співробітників, стресовий стан рядових співробітників і керівників усіх рівнів, потреба працівників в опануванні нових трудових функцій, суміщенні робіт тощо. У рамках антикризового плану у сфері управління персоналом необхідно своєчасно представляти працівникам нові пріоритетні цілі та завдання, заохочувати працівників до участі в прийнятті рішень та участі в управлінні на всіх рівнях.

Реструктуризація приносить багато позитивних моментів, необхідних організаціям під час кризи: порушується соціальна інерція співробітників, змінюються формальні та неформальні стосунки всередині колективу, що дозволяє оптимізувати робочі колективи, формувати команди з урахуванням потенціалу кожного. Ресурси співробітників будуть використані найбільш ефективно. Завдяки якісному підбору групи значно покращиться морально-психологічний клімат та підвищиться ефективність діяльності [5].

Мотивація співробітників до праці є однією з ключових функцій сучасних систем управління персоналом. Вона складається з серії заходів впливу на обізнаність працівників з метою створення в них стійкої динаміки для підвищення продуктивності та якості роботи.

Під час впровадження антикризового управління особливо важливими є лідерські якості ключових керівників компанії та вміння використовувати весь інструментарій управління на основі інноваційних методів і технологій для вирішення найскладніших бізнес-завдань. Тому вимоги до менеджерів мають бути досить високими [6].

Менеджери повинні мати:

- глибокі знання в області управління бізнесом;
- за родом і характером своєї діяльності мати високу компетенцію в технології виробництва в галузі виробництва, в якій працює підприємство;
- володіти не тільки управлінськими навичками, але й підприємницьким духом, здатним контролювати ринкову ситуацію, проявляти ініціативу та агресивно перерозподіляти ресурси компанії в найбільш прибуткові сфери застосування;
- здатність приймати обґрунтовані та ефективні рішення на основі координації з керівниками та підлеглими працівниками, а також в частині призначення та оцінки результатів участі кожного в реалізації.

Успіх діяльності менеджера залежить від вирішення взаємопов'язаних проблем, що виникають у зв'язку з його відносинами з трудовим колективом фірми, що перебуває в кризовому стані. Високо оцінюють працівників кризових компаній коли керівник демонструє свою близькість до колективу. Також важливими є професійні здібності та почуття соціальної відповідальності менеджера, необхідна кваліфікація, щоб відігравати важливу роль у процесі мобілізації команди.

У кризові часи потрібно звернути увагу на інновації у сфері управління робочою силою. Інноваційний розвиток людського потенціалу – це безперервний процес

Таблиця 1

Принципи управління кадрами компанії на різних стадіях розвитку кризи

Ціль управління кадрами	Антикризова політика	Принципи управління кадрами
<b>Стадія гострої кризи</b>		
Усунення недоліків структури персоналу компанії, які викликають, чи можуть викликати кризові процеси	Реорганізаційна – Побудова нової системи управління кадрами, яка здатна розв'язати нові завдання підприємства та досягти нових цілей	Модернізаційна – Здійснення суттєвих змін в кадровій структурі та методах проведення кадрових заходів
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення колективу, що буде націлений на досягнення цілей</li> <li>- авторитарність управління</li> <li>- проведення інформаційної роботи з колективом</li> <li>- перерозподіл обов'язків з урахуванням кадрового потенціалу працівника</li> <li>- мінімальні терміни прийняття рішень</li> <li>- жорсткі рішення, які пов'язані з скороченням персоналу</li> </ul>
<b>Стадія виходу підприємства з кризи</b>		
Побудова структури та розвиток якісних характеристик персоналу. Пошук та набір спеціалістів з високим потенціалом	Коректування- Незначні зміни в інноваційних методах управління кадрами, які дозволять швидше адаптуватися, та пристосувати кадрові технології та методи до завдань та цілей компанії	Модернізаційна: Провести зміни в структурі кадрового відділу та методах прийняття кадрових рішень.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення команди для реалізації поточних цілей</li> <li>- створення довіри працівників до нових менеджерів</li> <li>- обов'язкове дотримання балансу інтересів як менеджерів так і їх підлеглих шляхом їх захисту з соціальної та правової сторони</li> <li>- повне інформування робітників</li> <li>- оптимізація кадрового потенціалу компанії</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі [1; 11]

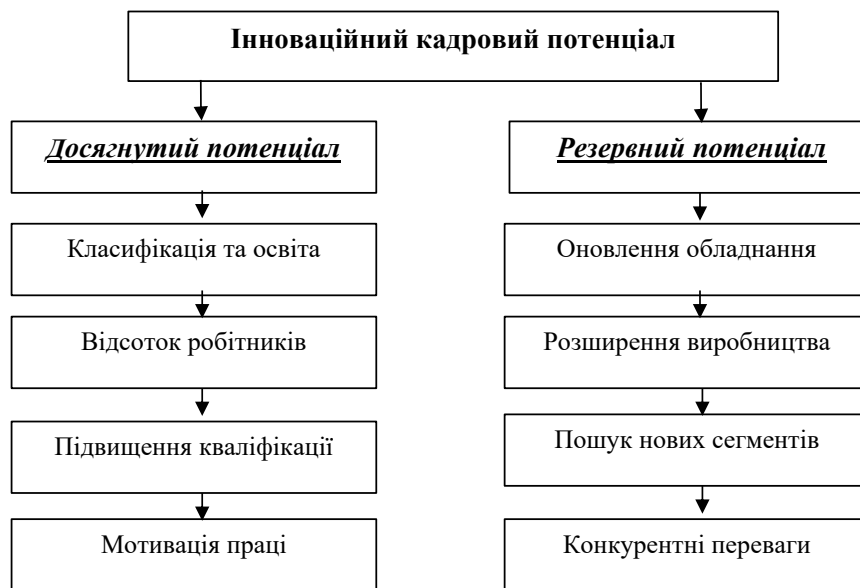


Рис. 1. Складові інноваційного кадрового потенціалу

Джерело: побудовано автором на основі [6]

виявлення, впровадження та використання інновацій в управлінні людськими ресурсами. Це означає розробку нових моделей кадрової політики, зміну елементів інфраструктури розвитку людського потенціалу, перехід до нових стимулів і методів заохочення, формування економіки знань і компетентності, підвищення якості корпоративного управління, розвиток стратегічного мислення на різних рівнях: рівень менеджменту тощо [8; 11].

Потенціал інноваційних талантів у будь-якій організації можна уявити як сукупність здібностей і можливостей штатних працівників з певною кваліфікацією, професійною підготовкою та спеціальними робочими знаннями, навичками та досвідом роботи. Він складається з двох компонентів – реалізований потенційний рівень і резерви (рис. 1).

Таким чином діяльність з інновацій та розвитку потенціалу талантів організації - це комплекс заходів щодо зміни структури, можливостей, знань і навичок робочої сили з метою підвищення шансів досягнення організацією поточних і стратегічних цілей. Слід зазначити, що система професійно-технічної освіти, а також системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників є однією з найважливіших складових інфраструктури розвитку кадрового потенціалу підприємства.

**Висновки.** Кадрова політика у кризові періоди для підприємства відіграє важливу роль. Правильна кадрова політика повинна об'єднати в собі різні аспекти загальної політики компанії та методи використання робочої сили. Без чітко визначеної політики у сфері управління кадрами важко реагувати на зміни ринку, нові технології та вимоги до продукту та ефективно вести бізнес.

Основними напрямками розвитку в період кризи є скорочення загальних витрат. При найму нових робітників, необхідно орієнтуватися на рівень кваліфікації, освіти, можливості навчання працівника. Значну увагу слід приділяти мотивації та адаптації, до того ж, частіше це буде саме не матеріальна мотивація.

Одним з крайніх факторів є звільнення працівників, але його слід проводити з обережністю, дотримуючись усіх вимог законодавства, та попередньо проаналізувавши можливі наслідки для підприємства у коротко та довгостроковій перспективі. Підбір нових менеджерів дозволить оновити систему управління та загалом виробничий та організаційний процес у компанії. Правильно підібраний керівник, з мотивацією та кваліфікацією дозволить вийти підприємству з найменшими втратами як і в кадровому потенціалі, так і у фінансовому та виробничому.

#### Література:

1. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.
2. Сочинська Сибірцева І. Розвиток креативних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 2. С. 156–158
3. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index.php> (дата звернення: 08.02.2023).
4. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. Київ : Центр учб. літ., 2009. 568 с.
5. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8 (86). С. 147–154.
6. Савельєва В. О. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2005. 335 с.
7. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 165–168.

8. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. 2012. № 1. С. 134–140.
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
10. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 914–918.
11. Лігоненко Л. Антикризове управління підприємством: теоретико методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 580 с.

#### References:

1. Lepeiko T. I. (2010) *Upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti (povedinkovy pidkhid): monohrafiia*. Kharkiv: KhNEU. 236 p.
2. Sochynska Sybirtseva I. (2012) Rozvytok kreatyvnykh tekhnolohii upravlinnia personalom na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2, pp. 156–158
- Voronkova V. H. Kontsepsiia kadrovoho menedzhmentu v umovakh kryzy. Available at: <http://libfree.com/index.php> (accessed: 08.02.2023).
3. Skibitskyi O. M. *Antykryzovyi menedzhment: navch. posibnyk*. Kyiv: Tsentр uchb. lit., 2009. 568 p.
4. Shapurova O. O. (2008) Polityka antykryzovoho upravlinnia pry zahrozi bankrutstva. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (86), pp. 147–154.
5. Saveliieva V. O. (2005) *Upravlinnia personalom : navchalnyi posibnyk*. Kyiv: Profesional. 335 p.
6. Mytsa V. P. (2008) Kadrova polityka na pidpriemstvi: problemy i perspektyvy. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6, pp. 165–168.
7. Opanasiuk Yu. A., Rud A. V. (2012) Udoskonalennia systemy otsinky personalu na pidpriemstvi. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu*, no. 1, pp. 134–140.
8. Vasylenko V. O. (2003) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk*. Kyiv: TsUL. 504 p.
9. Akhnovska I. O. (2015) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyscha. Molodyi vchenyi*, no. 2 (17), pp. 914–918.
10. Lihonenko L. (2004) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretymetodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii: monohrafiia*. Kyiv: KNTEU. 580 p.