

УДК 330.341:658

Спіцина А. Є.

angel7a@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9730-6249

к.пед.н., доц., доцент кафедри економіки,

Національний транспортний університет, м. Київ

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗИ

Анотація. У статті аналізується вплив кризових явищ та необхідність розробки нових механізмів управління персоналом. Пропонується низка заходів щодо вирішення проблеми управління персоналом в умовах кризи. Вивчено розвиток транспортної галузі в умовах економічної кризи та зроблено відповідні висновки. Мета статті – вивчити особливості та напрямки антикризового управління персоналом в транспортній галузі. Аналізуючи наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених систематизовано їх погляди на визначення поняття “антикризове управління. Таким чином, антикризове управління сьогодні розглядається як система конкретних заходів в управлінні діяльністю транспортних підприємств та їх рішень, направлених на подолання кризових явищ, діагностуючи, попереджаючи та нейтралізуючи причини. Висвітлено сучасні методи управління персоналом у транспортній галузі в умовах кризи. Виявлено основні наслідки кризи, які загрожують транспортній галузі через втрату висококваліфікованих кадрів, які мають творчі та творчі здібності, які необхідні для подолання кризи. Розглянуто основні принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства. З’ясовано, що в процесі антикризового управління важливою є комплексність кадрової політики, що базується на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом. Значним завданням в умовах кризи є збереження цілісної структури ключових співробітників за рахунок формування антикризових методів управління персоналом. Запропоновано прикладні моделі антикризового управління персоналом. Обґрунтовано, що заходи антикризової діяльності мають, насамперед, враховувати людський чинник, тобто забезпечувати формування ефективної антикризової політики управління персоналом. Визначено основні напрямки антикризового управління персоналом, що базуються на формуванні системи роботи з персоналом, орієнтованої на отримання економічного та соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства. Щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства у системі антикризової діяльності, доцільно звернути увагу на методи управління персоналом у кризових умовах.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, криза, методи, транспортна галузь, антикризове управління, моделювання.

Spitsyna Anhelina

angel7a@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9730-6249

Ph.D. Pedagogic Sciences, Associate Professor,

Senior Lecturer at the Department of Economics,

National Transport University, Kyiv

METHODS OF MANAGING STAFF IN THE TRANSPORT INDUSTRY IN CRISIS CONDITIONS

Abstract. The article analyzes the impact of crisis phenomena and the need to develop new personnel management mechanisms. A number of measures are proposed to solve the problem of personnel management in crisis conditions. The development of the transport industry in the conditions of the economic crisis was studied and relevant conclusions were drawn. The purpose of the article is to study the features and directions of anti-crisis personnel management in the transport industry. Analyzing the scientific works of domestic and foreign scientists, their views on the definition of the

concept of “anti-crisis management” were systematized. Thus, anti-crisis management today is considered as a system of specific measures in the management of the activities of transport enterprises and their solutions aimed at overcoming crisis phenomena, diagnosing, warning and neutralizing the causes. Modern methods of personnel management in the transport industry in crisis conditions are highlighted. The main consequences of the crisis are identified, which threaten the transport industry due to the loss of highly qualified personnel who have creative and creative abilities, which are necessary to overcome the crisis. The main principles of personnel management in the context of anti-crisis activity of the enterprise are considered. It was found that in the process of anti-crisis management, the complexity of personnel policy, based on the unity of goals, principles and methods of working with personnel, is important. A significant task in crisis conditions is to preserve the integral structure of key employees due to the formation of anti-crisis personnel management methods. Applied models of anti-crisis personnel management are proposed. It is substantiated that measures of anti-crisis activity should, first of all, take into account the human factor, that is, ensure the formation of an effective anti-crisis policy of personnel management. The main directions of anti-crisis personnel management are determined, based on the formation of a system of work with personnel, aimed at obtaining an economic and social effect, subject to compliance with the current legislation. In order to ensure the effective functioning of the enterprise in the system of anti-crisis activity, it is advisable to pay attention to the methods of personnel management in crisis conditions.

Key words: personnel, personnel management, crisis, methods, transport industry, anti-crisis management, modeling.

JEL Classification: M12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-24>

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічна ситуація України характеризується значною мінливістю та непередбачуваністю. Наразі розвиток економіки України характеризується значною кількістю підприємств, що перебувають у кризовому стані. Підприємства транспортної галузі постраждали від війни з росією, яка змушує змінювати місцезнаходження, погіршуються умови постачання сировини та палива, ускладнюється процес надання пасажирських та вантажних послуг. Неспроможність ринку більшості з них призводить до загострення проблем у сфері управління персоналом. На жаль, першочерговими заходами, які вживає керівництво в умовах кризи, є скорочення персоналу, що в майбутньому призведе до незворотних проблем, адже саме трудовий персонал є ключовим у подоланні кризових явищ. Саме тому, завдання менеджменту – якнайшвидше подолання кризи за умови оптимізації кадрової структури з максимальними зусиллями щодо її збереження. За цих умов стає актуальною необхідність впровадження сучасних методів антикризового управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Роботи українських та зарубіжних авторів присвячені вивченню проблем та клю-

зових аспектів антикризового управління. Зокрема, популярні наукові роботи В. Василенка [4], О. Скибицького [22], О. Старости [24], О. Чернявського [28], М. Хіллоса [25]. Розвиток науково-методичних аспектів антикризового управління загалом розкрито у роботах І. Єпіфанової [11], О. Коваленка [12]. Д. Довгань [9], І. Кривязюк [13], Л. Лігоненко, М. Тарасюк [14] в своїх працях дослідили практичні аспекти антикризового управління підприємством. Обґрунтованість управління персоналом в умовах кризи висвітлена у роботах І. Геращенко [6], О. Миронова [17]. Антикризові моделі та методи в управлінні персоналом досліджено в працях Л. Громко [7], М. Коваленко [12], О. Штангрет [27], О. Гуріної [8], І. Смачило [23], С. Мішина [18], І. Островського [20] та інші.

Але слід зазначити, що у науковій літературі спостерігається недосконалість методичного забезпечення реалізації антикризових заходів управління персоналом на підприємствах транспортної галузі, а також систематизації підходів до сутності антикризового управління персоналом та його вдосконалення потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. У процесі наукових досліджень з'явилася велика кількість термінів, що характеризують процес антикризового

управління персоналом, які часто дублюють або необґрунтовано замінюють один одного. Основним завданням є визначення сучасних теоретичних підходів до антикризових стратегій управління персоналом підприємств транспортної галузі.

Мета статті – вивчити систему антикризового управління та обґрунтувати сучасні методи управління персоналом в умовах кризи та їх адаптацію до особливостей функціонування підприємств транспортної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна економіка, її природа та тенденції розвитку, антагонізми та протиріччя, зокрема деструктивні зрушення в економіці, нестабільність параметрів зовнішнього середовища, розриви виробничих відносин, що склалися, брак фінансових ресурсів для зміцнення технології виробництва, зростання глобальної конкуренції тощо призводять до виникнення цілого поля проблем, що супроводжують виникнення кризових явищ, крайнє загострення протиріч у соціально-економічних системах. Сьогодні як ніколи актуальні питання вивчення особливостей кризових явищ, що виходять за межі економічної сфери та набувають глобальних проявів, деталізації їх видів та ознак прояву для суб'єктів господарювання, дослідження взаємозв'язку циклічного розвитку кризових явищ та управління та вивчення впливу зовнішнього середовища стоять гостро. Функціонування та розвиток підприємства, своєчасна та точна діагностика параметрів виникнення загроз у діяльності підприємства, впровадження агресивного антикризового управління, спрямованого на мінімізацію руйнівного впливу кризових явищ на діяльність підприємства або формування системи механізмів запобігання їх виникненню – важливі питання, що потребують дослідження та аналізу [13].

На етапі розвитку економічних відносин транспортна галузь одна із ключових драйверів економіки, забезпечуючи можливість вільного переміщення пасажирів, безліч вантажів, розширюючи доступ бізнесу та споживачів до ринків і послуг, сприяючи диверсифікації економіки та регіональної інтеграції.

Транспортний сектор є конкурентною перевагою України. Водночас існує проблема недостатньої якості послуг, слабкої взаємодії між різними галузями транспортного комплексу, через недостатній рівень державних та приватних інвестицій транспортна галузь

перебуває на рівні задоволення основних потреб населення. За роки незалежності у транспортній сфері відбулося багато позитивних змін. У 2018 році було розроблено “Національну транспортну стратегію України до 2030 року”. Стратегія передбачає створення нових автобанів та скорочення часу перетину країни в усіх напрямках, збільшення кількості діючих аеропортів та потоку авіапасажирів, масштабне оновлення тягового та вагонного парку. залізниці. поряд зі значним збільшенням середньої швидкості, низькими тарифами та спрощенням оформлення вантажів у морських портах та багатьом іншим [21].

Значний розвиток ринкових відносин в Україні вимагає від підприємств нових підходів та ефективних методів управління, здатних забезпечити швидку адаптацію до змін довкілля, конкурентоспроможність, а також стійкий економічний та соціальний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах невизначеності одним із напрямів ефективної діяльності є підвищення ролі персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств транспортної галузі. Це пояснюється гуманістичною парадигмою економіки, розвитком теорії людського капіталу, залученням інвестицій у трудовий потенціал. Результати аналізу розвитку транспортної галузі за 2017–2021 роки показують ознаки зниження ділової активності суб'єктів підприємництва у цій сфері (табл. 1).

Так, обсяг пасажирських перевезень за період 2017–2021 років знизився на 42,9%, з 4648 млн осіб до 2655 млн осіб. Обсяг вантажних перевезень за період 2017 – 2021 роки збільшився незначно – на 4,9%, з 1,582 млн. тонн до 1,660 млн. тонн.

Кількість підприємств, працюючих у галузі у 2021 році становила 13185 одиниць, що на 2067 одиниць менше, ніж у 2017 році. Чисельність зайнятих працівників у транспортній сфері у 2021 році знизилася на 43,7 тис. осіб порівняно з 2017 роком, становивши 655,2 тис. осіб.

Причини скорочення обсягів перевезень у 2017–2021 роках в Україні пов'язані із кризовими явищами в економіці, втратою торговельно-виробничих зв'язків, зростанням цін на паливно-енергетичні ресурси.

У 2020 році реальний ВВП скоротився на 4% у річному обчисленні після зростання на 3,2% у 2019 році. Падіння у транспортному секторі склало 16,4%. За підсумками

Основні показники оцінки стану транспортної галузі України на 2017–2021 рр.

№	Показники	Роки					Відх. 2021/2017 року
		2017	2018	2019	2020	2021	
1	Обсяг вантажних перевезень, млн т	1582	1643	1579	1641	1660	+78,0
2	Індекс приросту (скорочення) обсягу вантажних перевезень		103,8	0,961	103,9	101,2	
3	Обсяг пасажирських перевезень, млн осіб	4648	4487	4262	2570	2655	-1993,0
4	Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирських перевезень		96,5	95,0	60,3	103,3	
5	Кількість підприємств, що функціонують в галузі, одиниць	15252	16085	14917	13877	13185	-2067,0
6	Індекс приросту (скорочення) кількості підприємств, що функціонують у галузі		105,5	0,927	0,931	0,928	
7	Чисельність працюючих у галузі транспорту, тис осіб	655,2	648,4	635,1	625,8	611,5	-43,7
8	Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих у галузі транспорту		0,989	0,979	0,985	0,977	

Джерело: розроблено за даними статистики

2021 року відбулося зростання реального ВВП, за даними НБУ, воно становило близько 3% [19]. У передвоєнному 2021 році було продовжено реалізацію Національної транспортної стратегії України до 2030 року та досягнуто деяких успіхів. Так, інфраструктурний індекс, визначений Європейською Бізнес Асоціацією, у 2021 році становив 2,76 бала з 5 можливих (2,58 бала у 2020 році) [2]. Аналітиками проаналізовано рівень розвитку залізничного, автомобільного, морського, річкового та повітряного транспорту за чотирма критеріями – законодавство та державна політика, інвестиційна активність, діяльність транспортних монополістів/державних органів та транспортна логістика. Дані дослідження цінні для подальших стратегічних рішень тим, що їх до певної міри можна вважати відправною точкою, оскільки статистичні дані за 2022–2023 роки складно вести звичайними методами збору та обробки, необхідно враховувати безліч нових факторів для облікового запису.

З початку війни транспортна галузь сильно постраждала і потребує відновлення. Експерти стверджують, що збитки та втрати вже досягли рекордних розмірів, а падіння реального ВВП у 2023 році набагато більше, ніж у

більшості країн, де мали місце збройні конфлікти [26].

За даними Світового банку та Єврокомісії, втрати від війни в Україні в період з 24 лютого 2022 р. по 24 лютого 2023 р. становлять 134,7 млрд доларів, а потреба у відновленні – 410,6 млрд доларів [15].

Незважаючи на такі невтішні реалії, перспективи повоєнного відновлення існують, оскільки фінансова та матеріальна допомога вже надходить із різних міжнародних фондів.

Криза діяльності економічних систем постійно викликала інтерес вчених різних країн, але вивчалася найчастіше на макрорівні. В останні роки загострення макроекономічної нестабільності навіть у країнах з розвиненою ринковою економікою, традиційно стабільною, суттєво погіршило умови функціонування та розвитку всіх суб'єктів господарювання та викликало зростання невизначеності зовнішнього середовища (пандемія, військові дії). У зв'язку з цими подіями значно зріс інтерес науковців до дослідження кризових явищ, а саме посилилася увага до вивчення криз мікрорівня, впливу персоналу на функціонування та розвиток підприємств.

Крив'яв'язюк І.В. вважає, що антикризове управління персоналом – це сукупність ціле-

спрямованих дій керівництва підприємства із соціального захисту, створення відповідних умов ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, що знаходиться у кризовому стані. Реалізація завдань управління персоналом відбувається в особливих умовах – обмеженість (дефіцит) фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згортання соціальних програм, високий ступінь соціальної та психологічної напруженості в колективі, жорсткі тимчасові обмеження, що визначає доцільність істотного коригування інструментів управління [13].

На думку Т.В. Коваленко [12], робота з персоналом у режимі антикризового управління повинна передбачати реалізацію таких ефективних заходів, як:

- скорочення організаційної структури управління має відбуватися за рівнями управління, а не за робочими місцями, також необхідно посилити кадровий резерв вищого керівництва організації;

- не слід захоплюватися значним скороченням персоналу, слід прагнути до створення кадрової структури, що найбільш відповідає існуючій ситуації та плану фінансового оздоровлення, що враховує оптимальне утримання кадрів;

- необхідно періодично проводити кількісну та якісну оцінку персоналу;

- доцільно виявляти, підтримувати та навчати співробітників організації, які мають лідерські якості та схильність до управлінської діяльності;

- необхідно підготувати перспективних кандидатів на ключові керівні посади на основі створення стратегічного та тактичного кадрового резерву;

- слід віддавати перевагу командній роботі, а не індивідуальним зусиллям, формуючи робочі групи (команди) як між підрозділами, і між підрозділами;

- необхідно виявити та зберегти ядро кадрового потенціалу організації [12].

Воронкова В.Г. вважає, що концепція антикризового управління персоналом підприємства повинна включати наступні розробки: плани антикризового управління; принципи антикризового управління персоналом; антикризову кадрову політику [5].

Громко Л.С. передбачає, що важливою умовою ефективного антикризового управління персоналом підприємства є його поетапна реалізація:

1. Аналіз кризової ситуації та стану діяльності підприємства.

2. Діагностика кадрового потенціалу підприємства.

3. Визначення мети та завдань антикризового управління підприємством.

4. Розробка антикризових заходів управління персоналом.

5. Реалізація антикризових заходів щодо управління персоналом.

6. Визначення ефективності реалізації антикризових заходів.

Управління антикризовою діяльністю має свої суттєві відмінності від процесу управління у цілому, тому виникає необхідність формулювання принципів антикризового менеджменту.

Що стосується принципів управління персоналом в умовах кризи, то вчені відводять цьому питанню не останню роль у дослідженнях, оскільки вони є інструментом, що дозволяє менеджерам підприємств впливати на персонал та отримувати від них відповідну реакцію, це ідеї та правила, що є основою поведінки персоналу та керівництва на підприємстві, найважливіші вимоги, виконання яких забезпечить ефективність управління підприємством загалом та у кризових умовах зокрема. Деякі автори [5] виділяють такі принципи управління персоналом за умов антикризової діяльності підприємства: принцип інтеграції персоналу; принцип оптимізації кадрового потенціалу організації; принцип підтримки прагнення незалежності; принцип надання персоналу більшої динамічності; принцип формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства; принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу організації; принцип системності у роботі з розвитку персоналу; принцип взаємодоповнюваності управлінських ролей у кризовій ситуації в організації. Варто зазначити, що ці принципи управління персоналом в умовах кризи стосуються переважно професійних та ділових якостей персоналу та практично не зачіпають соціальні та психологічні аспекти антикризової діяльності підприємства. Отже, Л.О. Лігоненко наполягає на тому, що система управління персоналом ефективна, якщо в будь-якій виробничій ситуації вона дає можливість менеджерам максимально ефективно управляти кожним працівником [14], а це неможливо без дотримання основного принципу управління пер-

соналом, який полягає в опорі на розвиток творчих здібностей співробітників та самоорганізації особистості [10]. Виходячи з цього стає очевидним, що в умовах антикризового управління в системі управління персоналом необхідно приділяти увагу індивідуальному підходу до кожного співробітника з урахуванням його поведінкових особливостей, тобто, можна сказати, що антикризове управління має свої поведінкові елементи, тому виникає необхідність виділення антикризових принципів управління персоналом з урахуванням його поведінкових особливостей (рис. 1).

У процесі формулювання цих принципів доречно виділити основні засади управління персоналом за умов кризи, обов'язкові до реалізації у разі, якщо засновані на загальних принципах антикризового управління та загальних принципах управління персоналом.

Під час формулювання принципів, які враховують поведінкові елементи антикризового менеджменту підприємства, доцільним є акцентування уваги на поліпшенні окремих елементів: створення сприятливого соціально-психологічного клімату підприємства; підвищення рівня комунікаційних зв'язків в



Рис. 1. Антикризові принципи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [7; 8; 18; 20]

організації; забезпечення потрібного характеру реагування персоналу на зміни, що відбуваються; запобігання та пом'якшення конфліктних ситуацій на підприємстві; соціальна активність працівників.

Управління персоналом – процес цілеспрямованих дій управлінського персоналу підприємства щодо визначення його потреби у фахівця заданих категорій відповідно до цілей та можливостей, організації та планування роботи з персоналом, розподілу співробітників за функціями, дослідження та оцінки роботи персоналу, його ротація, рух у системі управління, особистісне зростання, розвиток персоналу, підвищення його кваліфікації та освітнього рівня, компетентності, накопичення досвіду, мотивація та стимулювання персоналу, створення сприятливих умов для ефективної діяльності. Система антикризового управління персоналом являє собою сукупність підсистем загального та

лінійного управління, ряду функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій та зв'язків між ними, метою яких є забезпечення умов розвитку людського потенціалу. з метою запобігання виникненню кризових ситуацій та станів [14]. Структура системи управління персоналом залежить від масштабу підприємства, його територіального розташування, характеру діяльності тощо. Тому на кожному конкретному підприємстві в передкризовий, кризовий та посткризовий період функціонування матимуть місце різні функціональні та структурні утворення (рис. 2).

Криза управління персоналом виникає в умовах відсутності інноваційних рішень, командно-адміністративного стилю управління чи надмірного лібералізму, невідповідності менеджерів займаним посадам за рівнем кваліфікації чи досвіду, нестачі підприємицьких здібностей.

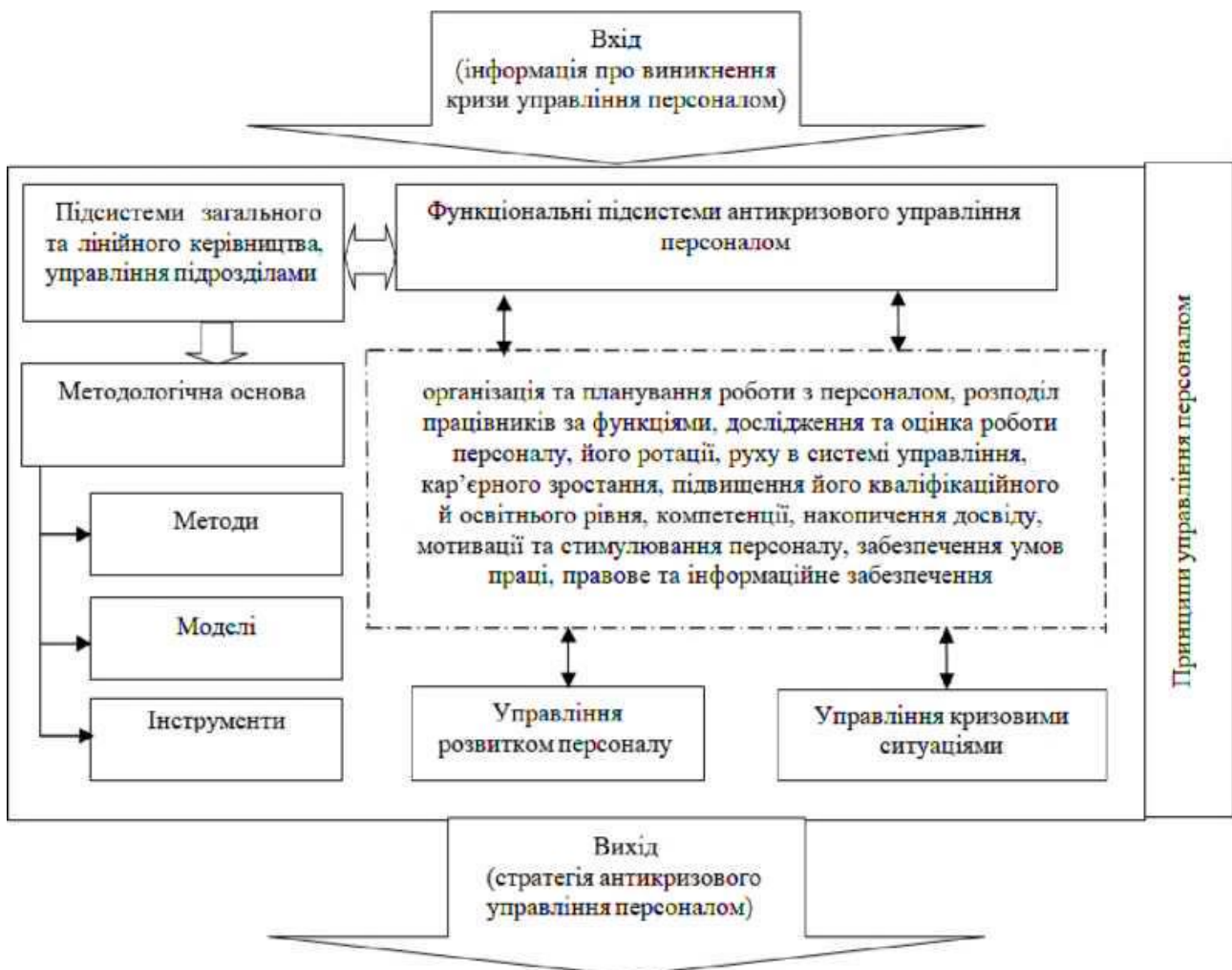


Рис. 2. Система антикризового управління персоналом підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [13–14]

Антикризове управління персоналом підприємств транспортної галузі передбачає як формальну організацію роботи з персоналом, так і сукупність чинників соціально-психологічного та іншого характеру – демократичний стиль управління, враховує індивідуальні потреби працівників, та задоволення потреб людини.

Концепція антикризового управління персоналом закликає керівників зосередити увагу на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом – масовому перенавченні співробітників у зв'язку з переходом на нові інноваційні технології, омолодження кадрів, розроблення принципів працевлаштування працівників для їхнього масового звільнення та інші. Важливими стратегічними напрямками антикризової системи управління персоналом є: використання кадрового маркетингу, розвиток та вдосконалення професійних профілів, формування організаційної структури підприємства [4].

Управління персоналом підприємств, що у кризовому стані, вимагає використання широкого арсеналу методичного інструментарію, що дозволяє виявити закономірності та проблемні місця у явищах і процесах, що визначають його формування та реалізацію. Використання таких інструментів є доцільним на різних рівнях функціонування персоналу та етапах його формування, впровадження та відтворення.

Очевидно, що існує безліч методів дослідження такої складної та комплексної економічної категорії, як персонал підприємства. Тому ми хочемо зупинитися на найважливіших із них. Методи управління персоналом поділяються на дві групи: загальні та спеціальні [8].

Загальні методи це – економіко-математичні та статистичні методи (зокрема, порівняльний та факторний аналіз для визначення факторів, що впливають на персонал та зіставлення окремих закономірностей його формування та використання, особливо в умовах кризи), методи прогнозування, методи групування, причинно-наслідковий метод, метод коефіцієнтів, методи оптимізації, балансовий метод і т.д.

Метод прогнозування передбачає використання величезної кількості інструментів, у тому числі інтуїтивно зрозумілих та формалізованих (екстраполяція, моделювання). Прогнозування в контексті використання персоналу як методу дослідження докладно досліджувалося Л. Лигоненко [14].

Прогнозування як засіб дослідження персоналу досить часто використовується для прогнозування демографічних показників на довгострокову перспективу. Демографічні прогнози мають основне значення для подальших прогностичних розрахунків інших тенденцій, що мають велике значення у формуванні та використанні трудового потенціалу та реалізуються в кризових умовах. Наприклад, вони визначають прогнозування виробничої і територіальної потреби у кадрах, що є дуже важливим розрахунком з погляду визначення ефективності використання трудового потенціалу [18].

Метод групування є не менш важливим методом дослідження персоналу з погляду його компонентної структури та відображення його результатів в аналітичних таблицях (простих, групових, комбінованих), що дозволяє наочно і коректніше подати масиви даних про персонал підприємства [1].

Причинно-наслідковий метод дослідження персоналу дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки та залежності в його компонентній структурі з урахуванням комплексного підходу до розуміння його сутності з глибинними взаємозалежностями його компонентів.

Метод коефіцієнтів забезпечує розрахунки приведення відповідних показників до так званих вагових коефіцієнтів, які доцільно розраховувати в компонентній структурі персоналу з метою знаходження оптимальних пропорцій (близьких до ідеальних) між її складовими [27].

Методи оптимізації у кадрових дослідженнях важливі з погляду визначення найкращого, “оптимального” рішення, виходячи з поточної ситуації, особливо кризової. Такі методи найчастіше використовуються для пошуку шляхів оптимізації чисельності персоналу (кількісних характеристик персоналу на рівні підприємства) та підвищення ефективності використання персоналу на основі розрахункових характеристик його складових.

У аналізі господарської діяльності значне місце відводиться балансовим методам. Вони широко використовувалися у процесі визначення ступеня забезпеченості підприємств ресурсним потенціалом, зокрема трудовими ресурсами. Сьогодні балансовий метод у кадрових дослідженнях доцільно використати насамперед при побудові балансів робочої сили. Це доводять автори [1], які стверджують, що саме баланси дозволяють з найбіль-

шою конкретністю проаналізувати кількісні та якісні характеристики наявних трудових ресурсів, виявити резерви підвищення ефективності їх використання, систематично вивчати основні показники ринку праці, пропорції та взаємозв'язки між ними, структурні зрушення та тенденції розвитку, прогнозувати попит та пропозицію робочої сили.

Групу спеціальних методів дослідження трудового потенціалу становлять методи ретроспективного аналізу, соціологічного опитування, системні, класифікаційні та інші.

Ретроспективний аналіз важливий у дослідженнях персоналу з метою вивчення внутрішніх резервів, об'єктивної оцінки результатів та наслідків діяльності. Його методика передбачає порівняння фактичних показників діяльності, виявлення ступеня впливу чинників на зміну результатів діяльності підприємства, пошук резервів підвищення ефективності діяльності, визначення можливих шляхів мобілізації накопичених резервів [14].

Методи соціологічного опитування вкрай важливі з точки зору відсутності необхідної інформаційної бази офіційного характеру, вони дозволяють локалізувати поле вивчення трудових ресурсів. Подібні дослідження дуже різні за змістом та масштабом. Деякі з них виконуються на більш професійному рівні із залученням кращого ресурсного забезпечення.

Системний метод важливий щодо компонентної структури персоналу як складної економічної категорії, поглиблене розуміння якої вимагає вивчення процесів формування, становлення та розвитку соціально-трудова відносин у зв'язку та взаємозалежності з регулюванням трудових відносин, умови праці та її оплата [13].

Метод класифікації досить поширений у різних галузях наукових досліджень. При вивченні персоналу цей метод важливий з погляду систематизованого подання великого обсягу інформації, що відображає його формування та використання.

Отже, підбиваючи підсумок вищевикладеному, можна дійти висновку, що високий результат і висока якість управління персоналом досягається при спільній реалізації всієї системи методів і моделей управління персоналом. Це дає можливість поглянути на об'єкт дослідження через призму його розвитку в усіх напрямках.

Антикризові заходи обираються в залежності від рівнів управління персоналом (стра-

тегічного, тактичного, оперативного), впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, причин та масштабів проблем.

Зважаючи на думку Т.С. Коваленко, пропонуємо рекомендації щодо організації антикризового управління персоналом на підприємствах транспортної галузі [12]. Включно з:

1) оптимізація використовуваних методів управління персоналом за рахунок використання малобюджетних або взагалі не потребує витрат;

2) здійснення ретроспективного та перспективного аналізу основних показників праці з метою оцінки поточної ситуації та планування майбутніх змін у соціально-трудова сфері підприємства у зв'язку з кризовими явищами;

3) пропозиція за умови відсутності можливостей вертикального просування через службу горизонтального просування, щоб уникнути кар'єрних криз, застою та незадоволеності роботою та кар'єрою на підприємстві;

4) пріоритетне використання нематеріальних методів мотивації, оскільки ці методи не вимагають значних витрат та дозволяють скоротити бюджет персоналу;

5) формування антикризової HR-команди, яка оперативно реагувала б на кризові ситуації та розробляла поточні, середньострокові та довгострокові антикризові плани управління персоналом;

6) визначення шляхів збереження кадрового складу за умови мінімального скорочення штатів;

7) оптимізація процедури звільнення персоналу відповідно до законодавства та з використанням аутплейсменту, аутстафінгу та аутсорсингу;

8) пошук можливостей навчання та підвищення кваліфікації на безоплатній основі або із залученням спонсорських засобів чи експериментальних програм;

9) розробка антикризових програм управління персоналом та рекомендацій щодо їх практичної реалізації [12].

На наш погляд, кадровий аутсорсинг доцільно використовувати в антикризовому управлінні персоналом за умови, що функції управління персоналом не вимагають значних трудовитрат і, як наслідок, дозволять заощадити кошти. Тому що зміст фахівця може виявитися дорожчим, ніж оплата послуг аутсорсингу.

Крім аутсорсингових послуг доцільно розглянути можливість використання аут-

стафінгу та аутплейсменту, а також методів нематеріальної мотивації, гейміфікації, сторителлінгу, тіншового проходження та інших недорогих методів [18].

Перелік, обсяг та переваги використання інноваційних методів антикризового управління персоналом наведено у табл. 2.

Слід зазначити, що це сучасні методи антикризового управління персоналом спрямовані на економію витрат на персонал і збереження іміджу роботодавця ринку праці.

Серед основних заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління персоналом компанії слід виділити такі [10; 16]: планування заходів щодо антистресової підготовки персоналу; аналіз та оцінка наявного кадрового потенціалу; оптимізація чисельності персоналу; збереження центру кадрового потенціалу; вибір методу управління персоналом; формування антикризової команди (оперативної групи); створення системи інформаційної підтримки антикри-

зового управління персоналом; підбір кадрів для реалізації антикризової програми; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; забезпечення соціального захисту та працевлаштування звільнених (скорочених) працівників підприємства; вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду, виховання готовності персоналу до діяльності в кризових умовах.

У наведеному вище переліку виділено переважно традиційні заходи управління персоналом. Проте їх реалізація за умов кризи потребує використання відповідних інструментів управління з використанням елементів цифровізації.

Продумані антикризові заходи управління персоналом, включаючи фінансові та організаційні зміни, дозволять підприємству пережити кризу та вийти з неї з мінімальними втратами.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Реалізація антикризового управління персоналом має

Таблиця 2

Сучасні методи та сфера застосування антикризового управління персоналом

Метод антикризового управління персоналом	Сфера застосування
Аутсорсинг	Передача частини функцій управління персоналом аутсорсингової компанії з метою економії витрат на заробітну плату фахівців, які виконують функції, які потрібні час від часу.
Аутплейсмент	Подальше працевлаштування звільнених кадрів з метою збереження іміджу роботодавця
Аутстафінг	Вилучення фахівців, що дозволяє знизити витрати на розвиток персоналу
Сторителлінг	Мотиваційна історія, що дозволяє направити мотиви персоналу у потрібне русло.
Shadowing (“стеження”) Buddying	Методи адаптації, що не потребують витрат, у тому числі заробітної плати наставників
Гейміфікація	Впровадження у трудовий процес ділових ігор, за наслідками яких здійснюється нематеріальне стимулювання персоналу.
“Віртуальна школа”, “Корпоративний on-line університет, відеонавчання	Позабюджетні методи навчання, доцільні для використання в умовах нестачі фінансування
Методи нематеріального стимулювання персоналу	Будь-які методи стимулювання, що не потребують значних витрат, але стимулюють персонал до професійного розвитку та продуктивної праці.
Соціально-психологічні методи	Вітання співробітників з днями народження, святами, висловлювання подяки за високопродуктивну працю, публікації на Корпоративному сайті найкращих співробітників.
Внутрішній кадровий резерв	Зарахування до кадрового резерву потенційних співробітників за відсутності реальних можливостей кар'єрного зростання
Оп-1іпе рекрутмент	Проведення співбесіди в режимі оп-1іпе, що дозволяє знизити витрати на підбір персоналу.

Джерело: побудовано автором на основі [7; 8; 18; 20]

здійснюватися системно з урахуванням стану та тенденцій розвитку ринку праці та внутрішніх потреб функціонування та розвитку підприємств транспортної галузі. Об'єднання цього дозволяє розробити антикризові заходи та методи управління персоналом підприємства, які мають забезпечити ефективну реалізацію всіх напрямків антикризового управління персоналом підприємства, у тому числі таких як мотивація персоналу, підвищення лояльності персоналу, об'єднання завдань індивідуального та організаційного розвитку. Антикризова кадрова політика має базуватися на гуманістичній парадигмі управління персоналом, яка передбачає врахування таких чинників, як потреба працівників у самореалізації та творчості, необхідність гармонійного поєднання соціальних та психологічних стимулів до праці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бізнес оцінив стан розвитку транспортної інфраструктури в Україні. URL: <https://eba.com.ua/biznes-otsinyv-stan-rozvytku-transportnoyi-infrastruktury-v-ukrayini/> (дата звернення: 22.12.2023).
3. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77–82.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.. Київ : ЦУЛ. 2013. 504 с.
5. Воронкова В.Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index.php>
6. Геращенко І., Джумандурдиев Г. Антикризове управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 45. С. 148–152
7. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.
8. Гуріна О.В. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.
9. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 152–156.
10. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.
11. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269.
12. Коваленко М.В. Особливості антикризового управління персоналом на інноваційній основі. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3582/1>
13. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
14. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНТЕУ, 2001. 579 с.
15. Лучникова Т.П., Тарновська І.В., Воробйов Є.В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>
16. Мізік Ю.І., Писаревська Г.І. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 365–372.
17. Миронова О.М. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Харків : Харківський національний економічний університет, 2007. 20 с.
18. Мішина С.В. Сучасні методи антикризового управління персоналом на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 3-4 березня 2020 року*. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. 442 с.
19. НБУ оцінив ріст ВВП України у 2021 році у 3% і погіршив прогноз на 2022 рік до 3,4%. URL: https://lb.ua/economics/2022/01/20/503552_nbu_otsiniv_rist_vvp_ukraini_2021_rotsi.html (дата звернення: 20.10.2023).
20. Островський І.А., Гайденко С.М. Стратегічне антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6.
21. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Закон України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>
22. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

23.Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2 (78). С. 360–363.

24.Starosta A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. *Management*. 2014. Vol. 18. Is. 1. P. 255–266.

25.Hiillos M. Personnel management and crisis situation. Emotion-handling strategies. Helsinki : Hanken, Swedish School of Economics and Business Administration, 2004. 208 p.

26.Фінансово-економічні наслідки війни. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoecono-michni_naslidki.html (дата звернення: 20.12.2023).

27.Штангрет А.М., Караїм М.М. Методичні засади антикризового управління персоналом машинобудівних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 252–258.

28.Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : МАУП, 2006. 256 с.

REFERENCES

1. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnia personalom: pidruch.*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 468 p.

2. Biznes otsinyv stan rozvytku transportnoi infrastruktury v Ukraini, available at: <https://eba.com.ua/biznes-otsinyv-stan-rozvytku-transportnoyi-infrastruktury-v-ukrayini/> (accessed December 22, 2023).

3. Bondarchuk, L. V., Nikolaichuk, N. P. (2017), Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia personalom, *Aktualni naukovi doslidzhennia v suchasnomu sviti*, vol. 5(25), pp. 77–82.

4. Vasylenko, V. O. (2013), *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posibnyk dlia stud. vyshch. navch. zakl.*, TsUL, Kyiv, Ukraine, 504 p.

5. Voronkova, V. H. “Kontsepsiia kadrovoho menedzhmentu v umovakh kryzy”, available at: <http://libfree.com/index.php>

6. Herashchenko, I., Dzhumandurdyev, H. (2014), Antykrizove upravlinnia personalom, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 45, pp. 148–152

7. Hromko, L. S. (2018), Pryntsypy upravlinnia personalom v umovakh antykrizovoi diialnosti pidpriemstva: metodolohichniy aspekt, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 36, pp. 109–113.

8. Hurina, O. V. (2019), Modeli i metody upravlinnia personalom v umovakh kryzy, *Efektivna ekonomika*, no. 12.

9. Dovhan, D. A. (2013), Antykrizove upravlinnia yak sposib zapobihannia ta uperedzhennia neplatospromozhnosti korporatsii, *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu, Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 152–156.

10.Doronina, O. A. (2015), Kadrova polityka yak instrument antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom, *Investytsii:pratyka ta dosvid*, no. 20, pp. 92–95.

11.Yepifanova, I. Iu., Oranska, N. O. (2016), Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 2, pp. 265–269.

12.Kovalenko, M. V. “Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia personalom na innovatsiini osnovi”, available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3582/1>

13.Kryvoviazuk, I. V. (2020), Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk, 3-tie vydannia, dopovn. i pererobl, Vydavnychiy dim “Kondor”, Kyiv, Ukraine, 396 p.

14.Lihonenko, L. O. (2001), *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii*: monohrafiia, KNTEU, Kyiv, Ukraine, 579 p.

15.Luchnykova, T. P., Tarnovska, I. V., Vorobiov, Ye. V. (2023), Adaptatsiia transportnykh pidpriemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu, *Biznes Inform*, no. 1, pp. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>

16.Mizik, Yu. I., Pysarevska, H. I. (2014), Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia personalom u protsesi zabezpechennia kadrovoy bezpeky pidpriemstva, *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7, pp. 365–372.

17.Myronova, O. M. (2007), Povedinkovy pidkhid do antykrizovoho menedzhmentu personalu pidpriemstva: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: 08.00.04, Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet, Kharkiv, Ukraine, 20 p.

18.Mishyna, S. V. (March 3-4, 2020), Suchasni metody antykrizovoho upravlinnia personalom na pidpriemstvi. Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, m. Kharkiv – m. Torun. FOP Panov A.M., Kharkiv, Ukraine, 442 p.

19.NBU otsinyv rist VVP Ukrainy u 2021 rotsi u 3% i pohirshyv prohnaz na 2022 rik do 3,4%, available at: https://lb.ua/economics/2022/01/20/503552_nbu_otsiniv_rist_vvp_ukraini_2021_rotsi.html (accessed October 20, 2023).

20.Ostrovskiy, I. A., Haidenko, S. M. (2019), Stratehichne antykrizove upravlinnia personalom: zakordonnyi dosvid doslidzhen, *Efektivna ekonomika*, no. 6.

21.Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku: Zakon Ukrainy vid 30 travnia 2018 roku No. 430-r, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r>

22.Skibitskiy, O. M. (2009), *Antykrizoviy menedzhment: navch. posib.*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 568 p.

23. Smachylo, I. I. (2020), Antykryzove upravlinnia personalom: osoblyvosti ta osnovni napriamky, *Molodyi vchenyi*, no. 2 (78), pp. 360–363

24. Starosta, A. (2014), Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. *Management*, vol. 18, is. 1, pp. 255–266.

25. Hiillos, M. (2004), *Personnel management and crisis situation. Emotion-handling strategies*, Hanken, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, 208 p.

26. Finansovo-ekonomichni naslidky viiny, available at: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_

finansovoekono-michni_naslidki.html (accessed December 20, 2023).

27. Shtanhret, A. M., Karaim, M. M. (2014), Metodychni zasady antykryzovoho upravlinnia personalom mashynobudivnykh pidpriemstv, *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 24.4, pp. 252–258.

28. Cherniavskiy, A. D. (2006), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib.*, MAUP, Kyiv, Ukraine, 256 p.

*Стаття надійшла до редакції
21 листопада 2023 р.*