

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Нестеренко В.Ю., канд. екон. наук, доцент

Коваль І.Б., здобувач PhD ОНП “Економіка”

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Драник О.І., старший викладач

Сумський національний аграрний університет

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання все більшої актуальності набувають проблеми побудови ефективної системи антикризового управління підприємством. Ускладнення умов функціонування підприємств, викликане військовими діями, загальною нестабільністю та підвищенням податкового навантаження, повертає увагу менеджменту до управління ефективністю функціонування підприємства в умовах кризи. Відповідно, гостро постає проблема кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством фахівцями з відповідним рівнем кваліфікації, знанням специфічних методів та прийомів антикризового управління та практичним досвідом в цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам побудови ефективної системи антикризового управління підприємством приділила увагу в своїх дослідженнях значна частина дослідників. І останнім часом інтерес науковців та практиків до цієї проблеми лише посилюється, що обумовлено загальними умовами господарювання, в яких перебувають вітчизняні підприємства. Загалом, дослідники широко розглядають такі аспекти антикризового управління, як вибір ефективних заходів та інструментів тактичного та стратегічного антикризового управління, займаються ідентифікацією ключових категорій та понять системи антикризового управління підприємством [1-8].

Невирішені складові загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість досліджень з проблем побудови ефективної системи антикризового управління підприємством, подальшого розгляду потребує проблема кадрового забезпечення системи з врахуванням сучасних аспектів господарювання.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження актуальних аспектів кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрове забезпечення системи антикризового управління підприємством є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якої організації в умовах нестабільного економічного середовища. З огляду на зростаючі перманентні виклики, що виникають унаслідок глобалізаційних процесів, фінансових потрясінь,

політичної нестабільності та внутрішніх організаційних проблем, виникає гостра потреба у формуванні компетентної команди фахівців, здатних швидко реагувати на зміни та попереджувати виникнення та розгортання в діяльності підприємства кризових явищ.

Слід розуміти, що в сучасних умовах основою кадрового забезпечення антикризової системи підприємства виступає наявність працівників, які володіють не лише професійними знаннями, але й практичними навичками антикризового управління, прийняття рішень в умовах кризи, управління ризиками та комунікаціями в умовах невизначеності. Такі фахові компетентності формуються не лише завдяки відповідній освіті, а й у результаті постійного підвищення кваліфікації, професійного розвитку, моделюванні кризових ситуацій, а також накопичення практичного досвіду роботи в кризових умовах.

Формування кадрового потенціалу в системі антикризового управління передбачає ґрунтовний відбір персоналу, орієнтованого на досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства в кризові періоди. У цьому контексті важливим є створення внутрішньої організаційної структури антикризового управління, яка б дозволяла чітко розподіляти функції, відповідальність та повноваження між учасниками цього процесу.

Важливим аспектом кадрового забезпечення антикризового управління є створення умов для ефективного здійснення командної роботи. Це включає налагодження комунікацій між фахівцями, формування командного духу в середині колективу, використання сучасних інформаційно-аналітичних засобів для підтримки управлінських рішень та в управлінні персоналом. Обов'язково слід зауважити, що в цих умовах особливої актуальності набуває запровадження ефективної системи мотивації, яка враховує специфіку антикризових умов на підприємстві, заохочує ініціативність, відповідальність та інноваційний підхід до вирішення проблем.

Наступною важливою складовою кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством є прогнозування потреб у кадрах на майбутні періоди, що дозволить заздалегідь підготувати спеціалістів до можливих викликів, зменшуючи ризики кадрових втрат під час кризових ситуацій. Для ефективного реалізації цього напрямку необхідно мати системи раннього попередження, кадрового резерву та планування професійного розвитку та кар'єрного зростання, які ґрунтуються на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, слід чітко розуміти, що кадрове забезпечення системи антикризового управління не може розглядатися як вторинний елемент організаційної діяльності. Воно є стратегічним чинником, який визначає здатність підприємства не лише виживати в кризових умовах, а й знаходити нові можливості для розвитку, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства. Лише за наявності професійної, мотивованої та здатної до адаптації команди можливо впроваджувати ефективні антикризові стратегії та реалізовувати антикризові

заходи, які дозволяють підприємству залишатися гнучким та життєздатним у кризових обставинах.

Отже, реалізація ефективної антикризової стратегії передбачає наявність спеціально підготованого кваліфікованого персоналу, який:

- розуміє природу кризових явищ;
- володіє навичками стратегічного планування, антикризового прогнозування, розробки сценаріїв розвитку подій;
- вміє застосовувати комплекс антикризових заходів для нейтралізації або пом'якшення негативних наслідків криз.

Ключовим елементом у цьому процесі є саме управлінський персонал, на який покладається відповідальність за ухвалення рішень в умовах високого рівня невизначеності. Отже, особлива увага повинна приділятися підготовці управлінських кадрів, здатних діяти не лише згідно зі стандартами, але й проявляти ініціативу, гнучкість мислення та стратегічне бачення ситуації.

Не менш важливим в ході реалізації антикризового управління є залучення зовнішніх експертів, які можуть сформулювати неупереджений об'єктивний погляд на ситуацію, виявити слабкі місця в системі управління підприємством та запропонувати інноваційні підходи до вирішення проблем. Така зовнішня співпраця дозволяє підприємству вийти за межі внутрішнього обмеженого досвіду та отримати можливість впроваджувати найкращі практики з управління змінами, розробки сценаріїв виходу з кризи та впровадження антикризових заходів.

Окремо слід зупинити увагу на такому важливому елементі кадрового забезпечення антикризового управління, як запровадження системи оперативного моніторингу ефективності персоналу. Така система дозволяє оперативно виявляти слабкі ланки та забезпечувати адаптацію організаційної структури до реальної ситуації.

Отже, важливо враховувати, що формування ефективної антикризової команди починається ще до виникнення кризової ситуації. Це процес довгостроковий, який включає:

- стратегічне кадрове планування;
- розвиток лідерських якостей персоналу;
- побудову системи внутрішнього навчання;
- створення культури швидкого реагування та високого рівня залученості працівників.

Особливу увагу під час формування кадрового забезпечення антикризового управління слід приділяти управлінню знаннями. В кризовий період важливо мати систематизовану базу внутрішніх рішень, досвіду попередніх криз, навчальних матеріалів та інструкцій, що дозволяє уникати повторення помилок і діяти більш структуровано. Отже, в цьому контексті необхідна активна участь кадрових служб підприємства у створенні механізмів передачі знань та постійного підвищення кваліфікації.

Значним ресурсом для вдосконалення кадрової політики в антикризових умовах може стати міжнародний досвід. Багато міжнародних компаній мають

напрацьовані моделі кадрового управління під час кризи. До найбільш поширених таких моделей можна віднести наступні:

- створення функціональних антикризових груп;
- активне залучення працівників до процесу прийняття рішень;
- системи «відкритих дверей» між керівництвом і антикризовим персоналом;
- розширення повноважень лінійних менеджерів.

Отже, кадрове забезпечення є основоположним компонентом системи антикризового управління підприємством, оскільки саме людський фактор часто відіграє вирішальну роль у подоланні кризових ситуацій. Підготовлені, відповідальні та адаптивні працівники здатні не лише оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, але й формувати ефективні стратегії стабілізації діяльності підприємства.

Аналізуючи структуру кадрового забезпечення, можна зробити висновок, що важливими чинниками його ефективності є наявність чітко сформованих компетентностей, здатність до антикризового мислення, високий рівень адаптивності, командна робота та якісна комунікація.

Загалом, кадрова стратегія в антикризовому управлінні повинна бути довгостроковою та динамічною. Вона має включати як інструменти попередження криз, так і механізми швидкого реагування, забезпечення безперервності бізнесу, збереження довіри працівників та ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, кадрове забезпечення антикризового управління підприємством - це не просто відбір персоналу на випадок кризових ситуацій, а цілісна система стратегічного управління кадровим потенціалом, яка дозволяє підприємству бути гнучким, адаптивним та конкурентоспроможним навіть у складних економічних умовах. Саме така система будує фундамент для стійкого зростання, інноваційного розвитку та стабільного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Перелік посилань

1. Борзенко В. І. *Антикризове управління: навч. посібник*. Х.: Видавництво Іванченка, 2016. 232 с.
2. Горелова Т.П., Серебровська Т.Б. Антикризове управління як драйвер розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми теорії та практики управління*. 2021. №2. С. 96–116.
3. Зуб А.Т. *Антикризове управління: навчальний посібник*. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Юрайт, 2024. 343 с.
4. Коротков Е.М. *Антикризове управління: теорія і практика*. Київ: Юрайт, 2024. 406 с.
5. Нестеренко В.Ю., Прокопенко М.В., Коваль І.Б. Антикризове управління в системах ризик-менеджменту та управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*.

Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2024. № 1 (32). С.136-143.

6. Нестеренко В. Ю., Коваль І. Б., Нетребенко О. В. Теоретичні засади антикризового управління підприємством. *Перспективи розвитку господарсько-фінансової діяльності підприємств в Україні: теорія, методика, практика : колективна монографія* / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2023. С. 83-87.

7. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. №2 (25). С. 119-127.*

8. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 2 (25). С. 137-145.*

9. Антонюк В.П., Шамілева Л.Л. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу промисловості з урахуванням рівня наукоємності її галузей. *Економічний вісник Донбасу. 2017. № 2. С. 196–206.*

10. Ровенська В.В. Оцінка формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства. *Економіка і організація управління. 2014. Вип. 3–4. С. 215–220.*

References

1. Borzenko, V. I. (2016), *Anti-crisis management [Antykryzove upravlinnya: navch. posibnyk]*, training manual, Kh.: Publishing House Ivanchenko, 232 p.

2. Horielova, T.P., Sierebrovska, T.B. (2021), Anti-crisis management as a driver of enterprise development in conditions of uncertainty [Antykryzove upravlinnia yak draiver rozvytku pidpriumstva v umovakh nevyznachenosti], *Problems of management theory and practice*, No. 2, P. 96-116.

3. Zub, A.T. (2024), *Crisis management [Antykryzove upravlinnia]*, training manual, Kyiv: Yurayt, 343 p.

4. Korotkov, E.M. (2024), *Crisis management: theory and practice [Antykryzove upravlinnia: teoriia i praktyka]*, Kyiv: Yurayt, 406 p.

5. Nesterenko, V.Yu., Prokopenko, M.V., Koval, I.B. (2024), Anti-crisis management in risk management systems and management of economic security of the enterprise [Antykryzove upravlinnia v systemakh ryzyk-menedzhmentu ta upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriumstva], *Problems and prospects of entrepreneurship development*, No.1 (32), P. 136-143.

6. Nesterenko, V. Yu., Koval, I. B., Netrebenco, O. V. (2023), Theoretical principles of anti-crisis management of the enterprise, *Prospects for the development of economic and financial activities of enterprises in Ukraine: theory, methodology, practice: a collective monograph* [Teoretychni zasady antykryzovoho upravlinnia pidpriumstvom. Perspektyvy rozvytku hospodarsko-finansovoi diialnosti pidpriumstv v Ukraini: teoriia, metodyka, praktyka : kolektyvna monohrafiia], Poltava, P. 83-87.

7. Onisiforova, V.Yu., Bolotova, T.M. (2020), Implementation algorithm and measures of anti-crisis management of the enterprise [Alhorytm realizatsii ta zakhody antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom], *Problems and prospects of entrepreneurship development*, No. 2(25), P. 119-127.

8. Onisiforova, V.Yu., Sidelnikova, V.K. (2020), Actual aspects of anti-crisis management of the enterprise [Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*. No. 2(25), P. 137-145.

9. Antoniuk, V.P., Shamileva, L.L. (2017). Assessment of the efficiency of using the labor potential of industry, taking into account the level of knowledge intensity of its industries [Otsinka efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu promyslovosti z urakhuvanniam rivnia naukoiemnosti yii haluzei], *Economic Bulletin of Donbass*, No. 2, P. 196–206.

10. Rovenska, V.V. (2014), Assessment of the formation and use of labor potential of an industrial enterprise [Otsinka formuvannia ta vykorystannia trudovoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva], *Economics and management organization*, No. 3–4, P. 215–220.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 331.658.15 JEL Classification: M 21

Нестеренко В.Ю., Коваль І.Б., Драник О.І. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета. Дослідження актуальних аспектів кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством. **Методика дослідження.** В ході дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, метод логічного аналізу. Інформаційними ресурсами дослідження є спеціалізовані наукові видання і матеріали періодичних видань. **Результати.** Кадрове забезпечення системи антикризового управління підприємством є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якої організації в умовах нестабільного економічного середовища. В сучасних умовах основою кадрового забезпечення антикризової системи підприємства виступає наявність працівників, які володіють професійними знаннями, практичними навичками антикризового управління, прийняття рішень в умовах кризи, управління ризиками та комунікаціями в умовах невизначеності. Формування кадрового потенціалу в системі антикризового управління передбачає ґрунтовний відбір персоналу, орієнтованого на досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства в кризові періоди. У цьому контексті важливим є створення внутрішньої організаційної структури антикризового управління, яка б дозволяла чітко розподіляти функції, відповідальність та повноваження між учасниками цього процесу. Важливою складовою кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством є прогнозування потреб у кадрах на майбутні періоди, що дозволить заздалегідь підготувати спеціалістів до можливих викликів, зменшуючи ризики кадрових втрат під час кризових ситуацій. Для ефективної реалізації цього напрямку необхідно мати системи раннього попередження, кадрового резерву та планування професійного розвитку і кар'єрного зростання. Ключовим елементом у цьому процесі є управлінський персонал, на який покладається відповідальність за ухвалення рішень в умовах високого рівня невизначеності. Отже, особлива увага повинна приділятися підготовці управлінських кадрів, здатних діяти не лише згідно зі стандартами, але й проявляти ініціативу, гнучкість мислення та стратегічне бачення ситуації. В ході реалізації антикризового управління необхідним є залучення зовнішніх експертів, які можуть сформулювати неупереджений об'єктивний погляд на ситуацію, виявити слабкі місця в системі управління підприємством та запропонувати інноваційні підходи до вирішення проблем. **Наукова новизна.** Обґрунтовано ключові аспекти кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством в сучасних умовах господарювання. **Практична значущість.** Результати можуть бути використані дослідниками, власниками та менеджментом суб'єктів підприємництва при обґрунтуванні ефективних заходів кадрового забезпечення системи антикризового управління підприємством.

Ключові слова: антикризове управління, кадрове забезпечення, криза, підприємство, умови господарювання.

UDC 331.658.15 JEL Classification: M 21

Nesterenko V.Yu., Koval I.B., Dranyk O.I. PERSONNEL PROVISION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

Purpose. Research on current aspects of human resources management in the enterprise anti-crisis management system. **Methodology of research.** The study used methods of analysis and synthesis, the method of logical analysis. The information resources of the study are specialized scientific publications and periodical materials. **Results.** The personnel support of the anti-crisis management system of an enterprise is a key element of the effective functioning of any organization in an unstable economic environment. In modern conditions, the basis of the personnel support of the anti-crisis system of an enterprise is the presence of employees who have professional knowledge, practical skills in anti-crisis management, decision-making in crisis conditions, risk management and communications in conditions of uncertainty. The formation of personnel potential in the anti-crisis management system involves a thorough selection of personnel focused on achieving the operational and strategic goals of the enterprise in crisis periods. In this context, it is important to create an internal organizational structure of anti-crisis management, which would allow a clear distribution of functions, responsibilities and powers between the participants in this process. An important component of the personnel support of the anti-crisis management system of an enterprise is the forecasting of personnel needs for future periods, which will allow specialists to be prepared in advance for possible challenges, reducing the risks of personnel losses during crisis situations. For the effective implementation of this direction, it is necessary to have early warning systems, personnel reserve and planning of professional development and career growth. A key element in this process is the management staff, who are responsible for making decisions in conditions of high uncertainty. Therefore, special attention should be paid to the training of management personnel who are able to act not only in accordance with standards, but also to show initiative, flexibility of thinking and strategic vision of the situation. In the course of implementing anti-crisis management, it is necessary to involve external experts who can form an unbiased objective view of the situation, identify weaknesses in the enterprise management system and offer innovative approaches to solving problems. **Originality.** The key aspects of personnel support of the anti-crisis management system of the enterprise in modern economic conditions are justified. **Practical value.** The results can be used by researchers, owners and management of business entities in substantiating effective measures for staffing the enterprise's anti-crisis management system.

Key words: anti-crisis management, staffing, crisis, enterprise, business conditions.

Відомості про авторів / About the Authors

Нестеренко Валентина Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: valentinaonisiforova@gmail.com; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9899-8427>. Моб. 099-499-14-28.

Nesterenko Valentyna – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Коваль Ігор Богданович - аспірант 2-го року навчання (ОП «Економіка»), Харківський національний автомобільно-дорожній університет м. Харків, Україна; e-mail: kovaligor@ukr.net; ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-7491-4431>. Моб. 067-673-94-00.

Koval Ihor - 2^d year postgraduate student (ESP “Economics”), Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.

Драник Олександр Іванович – старший викладач, завідувач науково-дослідної лабораторії кафедри будівельних конструкцій, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна; e-mail: 23alex1967@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5364-8183> . Моб. +38(095) 020-75-52.

Dranyk Oleksandr – Head of the Research Laboratory of the Department of Building Structures, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine.