

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЗМІН

Анна Гришук, Ярина Сулик

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: anna_gr_7@ukr.net
e-mail: s.yaryna22@gmail.com

***Анотація.** Досліджується управління людським капіталом через призму антикризового менеджменту в організаціях. Висвітлено бачення як теоретиків, так і практиків стосовно впливу кризи та процесу змін на людський капітал та їх зв'язок із конкурентоспроможністю особистості та загалом ефективністю організації. Представлено три фази змін моделі Бріджеса: закінчення, нейтральна зона та новий початок. Проаналізовано різницю між плановими та неплановими змінами, вплив кризи на діяльність організації та ефективність роботи працівників. Продемонстровано методологію плану дій в умовах кризи й надзвичайної ситуації. Для аналізу можливих ризиків рекомендовано використання принципу Парето (зосередження уваги на захист 20% найважливіших компонентів бізнесу для отримання 80% результату). Це дає змогу продовжити стабільне існування компанії. Також пропонується до використання така методологія антикризового управління, як підготовка бізнесу до надзвичайних ситуацій, як одна з кращих міжнародних практик.*

***Ключові слова:** управління людським капіталом, персонал, організаційні зміни, криза, антикризове управління.*

Постановка проблеми. Процес глобалізації та зростання науково-технічного прогресу спричинили ситуацію, коли при класичних обставинах змінити щось у системі менеджменту та в процесі роботи стає все складніше. Сьогодні управління людським капіталом, особливо в умовах змін робочого середовища та неочікуваної кризи, має бути дедалі гнучкішим.

Опитування з майже 3000 керівників щодо успіху їхніх зусиль із трансформації та зміни підприємства показало та допомогло McKinsey виявити, що рівень невдач перевищує 60%. Але COVID-19 зробив організаційні зміни ще більш складними. Оскільки пандемія продовжує поширюватися, у бізнесу немає іншого вибору, крім як переглянути свої короткострокові та довгострокові стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При дослідженні впливу кризових явищ на людський капітал були проаналізовані наукові результати, що викладені у працях таких учених, як О. Брінцевої [2], Л. Гальків [3], Лібанової [6], Д. Мельничука [7], Н. Паралути [9], В. Пекар [8] тощо. Так, зокрема, Л.І. Гальків зазначає, що втрати

людського капіталу можуть виявлятися у скороченні обсягу цього капіталу, у зниженні його якості, погіршенні структури, зношенні тощо.

Постановка завдання. Метою цієї статті є дослідження процесу управління людським капіталом в умовах кризи й змін на сучасних підприємствах, враховуючи динамізм, швидкість і непередбачуваність бізнес-середовища в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління людськими ресурсами є доволі багатогранним процесом, який повинен враховувати інтереси кожної групи працівників. Окрім характерних особливостей команди, на систему менеджменту дуже впливає процес змін. Вони можуть бути як плановані (більшість організаційних змін такими і є), так і неочікувані, непередбачувані, пов'язані з кризовими явищами (пандемії, війни, стихійні лиха тощо).

У час високої турбулентності зовнішнього середовища підприємствам доводиться швидко переглядати свої плани й адаптовувати свої процеси до нових умов господарювання. Керівництво підприємств повинно змінювати способи роботи своїх працівників, оскільки віддалена робота стає новою нормою, а також переосмислювати способи функціонування та співпраці усіх їхніх команд. Більшість компаній вже змінили свою організаційну структуру та режим роботи.

Компанії повинні діяти швидко, і, як наслідок, зміни найчастіше впроваджуються без плавного переходу, що є дуже складним процесом як для бізнесу, так і для персоналу. Це змушує працівників миттєво пристосовуватись до нових способів роботи та спілкування, тоді як для впровадження проєктів змін зазвичай потрібні роки — чи то запуск нової технології, чи впровадження нової внутрішньої організаційної структури.

Справді, стимулювання змін не означає оснащення працівників новим програмним забезпеченням чи новими технологіями співпраці. Впровадження змін вимагає підготовчого етапу, належного плану внутрішньої комунікації, навчальних програм та оцінки успіху програми [9].

Направляти інших через постійні зміни стало головною рисою лідерства для досягнення успіху. На думку експерта зі змін Вільяма Бріджеса, лідери знають, що зміни – це перехід, який не відбувається за одну ніч. Працівники проходять три фази змін, зокрема [10]:

1. Закінчення: визначення та переживання того, що буде втрачено.
2. Нейтральна зона: відчуття невизначеності середини між тим, що було, і тим, що буде.
3. Новий початок: відчуття стабільності з новою рутиною та напрямком діяльності.

Проте сьогоднішні працівники більше не стикаються з поодинокими, лінійними змінами. Замість цього вони повинні протистояти постійному циклу змін, неодноразово проходячи через три фази змін моделі Бріджеса. Управління людською стороною змін, включаючи почуття втрати чи зради, поведінку, пов'язану із запереченням чи опором, стає ключовим.

Організаційні зміни – це завжди складний процес. Лише через впровадження інновацій ми можемо розвиватись та ставати все більш ефективними. Реалізація змін, які стосуються діяльності персоналу, – це ще важче завданням, адже ми повинні переконати інших людей робити щось незвичне для них. Та, попри всі бар'єри й опір змінам, багаторічний досвід діяльності як вітчизняних, так і зарубіжних компаній доказує, що це один з найважливіших ключів до їхнього успіху.

Неочікувані зміни зазвичай носять кризовий характер. Неготовність та запізнена реакція може мати фатальні наслідки. Першочерговим завданням є розробка плану дій

на випадок надзвичайної кризової ситуації. Він розробляється, враховуючи два фактори:

- рівень надзвичайної ситуації;
- тип підприємницької діяльності.

Керівництву підприємства треба розробити плани для кожного рівня надзвичайної ситуації (в сучасних реаліях України, зокрема, на випадок війни, військових дій). Рівні надзвичайних ситуацій найкраще позначати кольорами (табл. 1).

Таблиця 1

Рівні надзвичайних ситуацій при розробці планів діяльності

Рівень ситуації	Опис
Перший рівень: безпечний або зелений	Нормальний режим роботи, звичайний.
Другий рівень: жовтий	Рівень небезпеки високий, невеликі перебої постачання води чи електроенергії, однак немає військових дій.
Третій рівень: помаранчевий	Рівень небезпеки дуже високий. Великі перебої з водопостачанням та електроенергією, відсутні вибухи та військові бойові дії недалеко від міста.
Четвертий рівень: червоний	Максимально високий рівень небезпеки. Активні бойові дії у місті.

Джерело: створено авторами на основі [8]

Залежно від рівня ситуації та його впливу на бізнес підприємства повинні мати підготовлені плани дій (рис. 1).

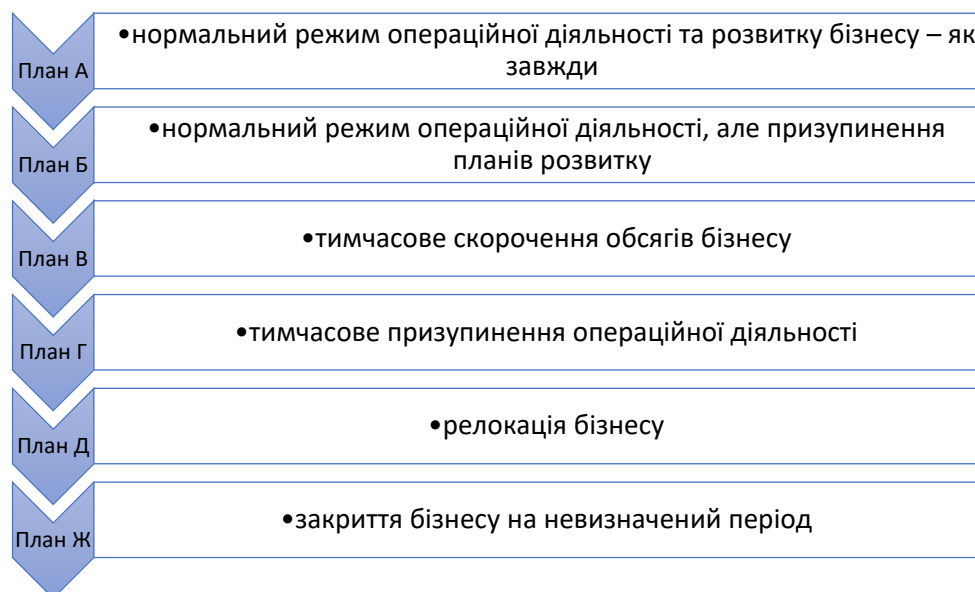


Рис. 1. Градація планів компанії на різних етапах кризи

Джерело: створено авторами

Кожен план має супроводжуватись відповідним бюджетуванням. Для обробки можливих ризиків надзвичайної ситуації компаніям необхідно використовувати принцип Парето – зосередити увагу на захисті 20% найважливіших компонентів бізнесу для отримання 80% результату. Це дасть змогу продовжити стабільне існування компанії навіть у важких умовах [8].

Тому важливою методологією антикризового управління вважаємо підготовку бізнесу до надзвичайних ситуацій, адже це перевірена передова міжнародна практика.

Для підготовки компанії до надзвичайної ситуації необхідно:

1. Визначити напрями роботи компанії, які є критично важливими для існування бізнесу.

2. Визначити потреби у ресурсах, внутрішні і зовнішні залежності по кожному критичному напрямку.

3. Визначити та оцінити ризики різних надзвичайних ситуацій, які можуть негативно вплинути на кожен напрям.

4. Розробити та запровадити план дій для зменшення ризиків.

5. Виконати тестування плану дій для підвищення готовності організації та її працівників до надзвичайної ситуації.

У нормальних, некризових умовах ведення бізнесу основна ціль управління людським капіталом є їх розвиток та мотивація. Чим більше ви дбаєте про своїх працівників, тим більшу віддачу у вигляді гарної продуктивності та ефективності роботи отримає компанія. Але в умовах кризи, все зовсім по іншому. У цій ситуації головною ціллю стає виживання. Для цього підприємства скорочують витрати, змінюють форму роботи і при потребі скорочують штат, аби мати можливість втримувати найцінніших працівників. Ідеальним варіантом для уникнення сценарію скорочення штату є фінансовий запас («подушка»), що дозволить втримувати підприємницьку діяльність на докризовому рівні.

Попри важливість втриматись на своїй ринковій позиції під час процесу змін і надзвичайної ситуації, потрібно розуміти, що ключовим ресурсом будь-якого бізнесу є людський капітал. Адже, беручи участь у безперервних змінах, працівники можуть втомлюватися і бути невдоволеними, оскільки вони постійно переміщуються по циклу змін. Ефективні лідери активно комунікують зі своїми працівниками на усіх етапах цього циклу.

Є три дії, які лідери можуть зробити, щоб сприяти залученню та адаптації працівників до проектів змін та заручитися їхньою підтримкою.

№ 1: повідомте про зміни та стабільність. Повідомте бачення змін разом із заявою про те, що залишається незмінним. Так, пріоритети та практика змінюються. Однак, не забувайте ділитися глибшими цінностями, які залишаються стабільними. Це може бути прихильність до обслуговування, безпеки, якості або інші цінності чи традиції компанії. Дослідження Венери, Стема та ван Кніпенберга, опубліковане в *HBR* та *Academy of Management Journal*, показують, що підтримка змін співробітниками «була вищою, коли бачення змін супроводжувалося баченням безперервності» [10]. Щоб запровадити цю найкращу практику управління змінами, не забудьте запевнити працівників, що «те, хто ми є як організація, буде збережено».

№ 2: з'єднайтеся та залучіть. Зміни можуть призвести до стресу, страху, ізоляції, чуток і конфліктів – усе це може посилюватися віддаленою роботою. Залишайтеся на зв'язку зі своєю командою під час змін. Будьте доступними та плануйте офіційні та неформальні дискусії, щоб висвітлити проблеми чи запитання. Виявляйте особисту

зацікавленість і співчуття, коли персонал орієнтується в циклі змін. Практикуйте цілеспрямоване, емоційне слухання.

Згідно з журналом Training Journal, «чим більше ви вмієте слухати, тим краще ваші працівники можуть функціонувати та адаптуватися до нових умов або обставин» [10]. Використовуйте онлайн-інструменти та платформи, щоб налагодити якісні віртуальні діалоги, коли ви віддаєте перевагу цій найкращій практиці управління змінами. Крім того, зміцнюйте людський зв'язок і встановлюйте довіру, виявляючи інтерес до інших, підтримуючи їх активну участь й інформування.

№3: виховуйте оптимізм і стійкість. Цикл постійних змін сповнений як можливостей, так і невдач. Інноваційні лідери виховують оптимізм і стійкість перед обличчям труднощів. Більше того, вони стежать за власною реакцією на розчарування і підживлюють настрої зростання в собі та своїй команді. Заохочуйте та визнавайте тих, хто демонструє ключову адаптивну поведінку. Це можуть бути спроби нових речей, пошук нестандартних рішень, навчання на невдачах і збереження наполегливості. Підготуйте працівників з навичками ефективно орієнтуватися в ландшафті поточних змін [10].

Будь-яка криза породжує паніку, що, у свою чергу, супроводжується хаотичними діями, які, зазвичай, не приносять ніякого корисного результату. Для того, щоб швидко й з мінімальними втратами пережити неочікувані зміни, потрібно готуватись заздалегідь. Основними правилами поведінки власників чи топ-менеджерів компаній можуть стати наступні.

По-перше, зберігайте спокій та допоможіть зберегти спокій вашим працівникам, клієнтам, партнерам, постачальникам і підрядникам. Не панікуйте, але й не заплющуйте очі на можливі ризики й загрози. Довіряйте лише офіційним джерелам інформації.

По-друге, продумайте плани вашого бізнесу при жовтому, помаранчевому, червоному рівнях загрози відповідно до типу бізнесу: чи можете перейти на віддалену роботу, провести евакуацію чи релокацію, тимчасово призупинити роботу тощо. Перевірте наявність сімейних планів у ваших співробітників та узгодженість планів компанії з цими сімейними планами. Визначте заздалегідь відповідальних за кожен пункт ваших планів та за координацію виконання.

Приклад релокації бізнесу представлено на рис. 2.

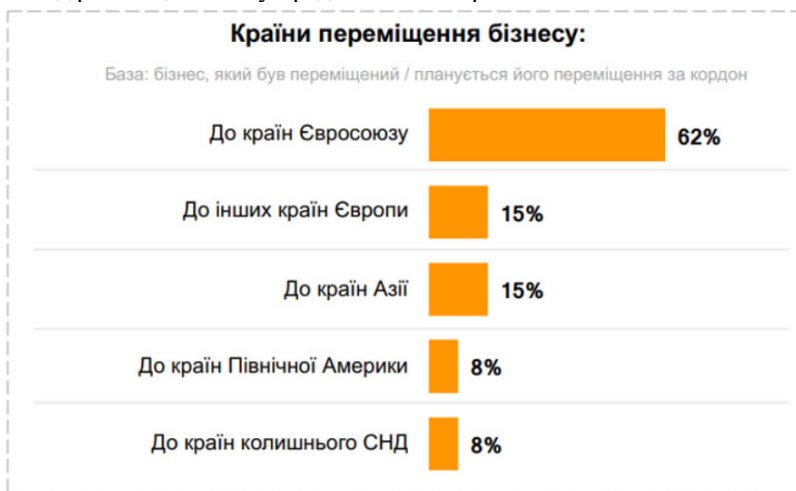


Рис. 2. Релокація бізнесу в Україні [12]

Основна причина переміщення бізнесу — намір його зберегти. Друга причина релокації — переміщення попиту, переважно на західну Україну або за кордон. Третя з ключових причин — релокація знімає логістичні проблеми.

Більшість бізнесів перемістилася в межах України, до центральних чи західних регіонів. За кордон релокувалося 11% опитаних підприємств, а 17% відповіли, що перемістилися і в межах України, і за кордон, тобто діяльність відбувається на двох територіях. 62% релокувалися саме до країн Європейського Союзу, зокрема, переважна більшість до Польщі (63%) й Німеччини (25%), а також до Бельгії, Болгарії та Естонії [12].

По-третє, постійно співпрацюйте з персоналом та направляйте їх у потрібне русло. Управління людським капіталом - це безперервний процес. Будьте щирими зі співробітниками, не приховуйте планів, відверто розповідайте їм про сценарії дій компанії. Якщо у вас в компанії немає постійних майданчиків спілкування, організуйте їх: група в соціальній мережі, поштова розсилка, відеозвернення на YouTube. Навіть якщо ситуація не загострюється і ви не плануєте ніяких дій, інформуйте співробітників про оцінку ситуації керівництвом компанії.

Поширте серед працівників настанови на випадок надзвичайних ситуацій. Проінструкуйте їх щодо підготовки до надзвичайних ситуацій та допоможіть їм зберігати спокій. Проінформуйте їх про можливий режим призупинення роботи та їхній особистий статус у цьому випадку.

Для збереження людського капіталу в умовах кризи необхідно реалізувати антикризову стратегію. Коли мова заходить про антикризове управління, воно зазвичай відноситься до набору тактичних дій, які здійснюються під час кризи. Однак це поняття не вичерпує всього змісту. Його характерною особливістю є зміщення пріоритетів. У центрі уваги має бути збереження здоров'я та відновлення мотивації персоналу до продуктивної праці, а це призведе до покращання загальної ситуації і вирішення завдань щодо швидкої трансформації й інших компонентів людського капіталу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, у нормальних некризових умовах ведення бізнесу головною метою управління людським капіталом є їх розвиток і мотивація. Чим більше уваги ви приділяєте своїм працівникам, тим більше вони окупляться у вигляді кращої продуктивності та ефективності роботи. Але в кризу все зовсім по іншому. У цьому випадку головною метою стає виживання. Для цього компанії зменшують витрати, змінюють бізнес-моделі та, якщо необхідно, скорочують штат, щоб зберегти найцінніших працівників. Тому антикризове управління працівниками повинно включати наступні складові: 1) комунікація та інформування про поточний стан; 2) попереднє планування дій для різного типу ситуацій; 3) співпраця та залучення до процесу змін.

У подальших теоретичних та прикладних дослідженнях більшу увагу необхідно зосереджувати на зміні системи управління персоналом, її нових складових, з огляду на динаміку змін бізнес-середовища в нашій країні та світові процеси і тенденції, які відбуваються на ринку праці.

1. Брінцева О.Г. Вплив кризових явищ у соціально-трудовій сфері на процеси формування та використання людського капіталу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*: зб. наук. пр. 2014. Вип. 1(7). С. 284–290.
2. Гальків Л.І. Інтегральні оцінки втрат людського капіталу регіонів України. *Регіональна економіка*. 2012. №1. С. 184–192.

3. Гришнова О., Дмитрук С. Людський капітал в умовах кризи: оцінка і пошук можливостей збереження. *Економіка*. 2015. № 5(170). С. 11-16.
4. Жорова Є.Р., Гришнова О.А. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 193-198.
5. Коваленко О.В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя: ЗДІА, 2011. 466 с.
6. Людський розвиток в Україні: мінімізація соціальних ризиків: колективна науково-аналітична монографія / за ред. Е.М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, Держкомстат України, 2010. 496 с.
7. Мельничук Д.П. Антикризове управління людським капіталом: зміст та завдання в сучасних умовах. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3013/1/Melnichuk.pdf> (дата звернення 15.07.2022).
8. Пекар В. *Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування*. Харків: Фоліо, 2020. 172 с.
9. Blog Smarp.com Change Management: Definition, Best Practices & Examples – 2020. URL: <https://blog.smarp.com/change-management-definition-best-practices-examples> (дата звернення: 21.07.2022).
10. Impactgrouphr: 3 Change Management Best Practices for Fostering Employee Engagement during COVID-19. URL: <https://www.impactgrouphr.com/insights/change-management-best-practices-during-covid> (дата звернення: 20.07.2022).
11. Paraluta N.Ch. The impact of the economic crises on the human capital. URL: http://anale-economie.spiruharet.ro/en/wp-content/uploads/2014/08/19_ParalutaNedelea.pdf (дата звернення 15.07.2022).
12. Finance ua. (2022) Релокація бізнесу: скільки компаній вже перемістили свій бізнес та куди URL: <https://news.finance.ua/ua/relokaciya-biznesu-skil-ky-kompaniy-vzhe-peremistyly-sviy-biznes-ta-kudy>

References

1. Brintseva O.G. (2014) Vplyv kryzovyh yavysch u socialno-trudovii sferi na procesy formuvannya ta vykorystannya ludskogo kapitalu [The impact of crisis phenomena in the social and labor sphere on the processes of formation and use of human capital] *Social and labor relations: theory and practice: coll. of science pr Issue 1(7)*. – pp. 284–290. [in Ukrainian]
2. Halkiv L. I. (2012) Integralni ocinly vtrat ludskogo kapitalu regioniv Ukrainy [Integrated estimates of losses of human capital of the regions of Ukraine]. *Regional economy No. 1*. – pp. 184–192.
3. Grishova O. Dmytruk S. (2015) Ludskyi kapital v umovah kruzy^ ocinka I poshuk mozlyvostei zberezhennia [Human capital in crisis conditions: assessment and search for preservation opportunities] *Economics 5(170)/2015*: pp. 11-16 [in Ukrainian]
4. Zhorova E. R. Grishchnova O. A. (2014) Kadrove zabezpechennia efektyvnoi systemy antykryzovogo korporativnogo upravlinnia [Personnel support of an effective system of anti-crisis corporate management] *Problems of the economy, No. 1*. – pp. 193-198. [in Ukrainian]
5. Kovalenko O.V. (2011) Antykryzove upravlinnia: teoria, metodologia ta mehanizmy realizacii [Anti-crisis management: theory, methodology and implementation mechanisms: monograph.] *Zaporizhia State Engineering Academy Zaporizhzhia: ZDIA*, pp. 466 [in Ukrainian]
6. Libanova E. M. (2015) Ludskui rozvytok v Ukraini minimizacia socialnyh ryzykiv [Human development in Ukraine: minimization of social risks] (collective scientific and analytical monograph) Institute of Demography and Social Research named after M. V.

- Ptukhy of the National Academy of Sciences of Ukraine, Derzhkomstat of Ukraine, pp. 496 [in Ukrainian]
7. Melnychuk D. P. (2010) Antykryzove upravlinnia ludskym kapitalom zmist ta zavdannia v suchasnyh umovah [Anti-crisis management of human capital: content and tasks in modern conditions] Available at: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3013/1/Melnichuk.pdf>. (accessed: 25.08.2022) [in Ukrainian]
 8. Pekar V. (2020) Riznobarvnyi menegment evolucia liderstva ta keruvannia [Multicolored management. Evolution of thinking, leadership and management] Folio pp. 172 [in Ukrainian]
 9. Blog Smarp.com (2020) Change Management: Definition, Best Practices & Examples Available at: <https://blog.smarp.com/change-management-definition-best-practices-examples> (accessed: 21.08.2022)
 10. Impactgrouphr : 3 Change Management Best Practices for Fostering Employee Engagement during COVID-19 Available at: <https://www.impactgrouphr.com/insights/change-management-best-practices-during-covid> (accessed: 20.08.2022)
 11. Paraluta N.Ch. (2014) The impact of the economic crises on the human capital Available at: http://anale-economic.spiruharet.ro/en/wp-content/uploads/2014/08/19_ParalutaNedelea.pdf (accessed: 21.08.2022)
 12. Finance ua. (2022) Relokaciya biznesu – skilky kompaniy vzhe peremistyly sviy biznes ta kudy [Business relocation: how many companies have already moved their business and where] Available at: <https://news.finance.ua/ua/relokaciya-biznesu-skil-ky-kompaniy-vzhe-peremistyly-sviy-biznes-ta-kudy> (accessed: 25.08.2022)

FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE CONDITIONS OF CHANGE

Anna Hryshchuk, Yaryna Sulyk

*Ivan Franko National University of Lviv,
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18
e-mail: anna_gr_7@ukr.net
e-mail: s.yaryna22@gmail.com*

Annotation. Human capital management is studied through the prism of its anti-crisis management. The vision of both theoreticians and practitioners regarding the impact of the crisis and the process of change on human capital and their connection with the competitiveness of the individual and the overall effectiveness of the organization is highlighted. Three phases of changes in the Bridges model are presented: ending, neutral zone, and new beginning. The difference between planned and unplanned changes, the impact of the crisis on the activities of organizations and the efficiency of employees' work were analyzed. The methodology of the action plan in crisis and emergency conditions is demonstrated. To analyze possible risks, the Pareto principle is used – focusing attention on the protection of 20% of the most important business components to obtain 80% of the result. This makes it possible to continue the stable existence of the company. Next, the approach to business preparation for emergency situations is analyzed, because it is recommended by leading international standards. In particular, the classification of levels of emergency situations is considered. Emergency levels are best indicated by colors: green, yellow, orange, red. Researched and developed recommendations for an action plan depending on the level of the situation. It is emphasized that the human resource management system must adapt to the environment and changes. Change is always a difficult process, but only through

innovation and stepping out of our comfort zone can we develop and become more and more effective. Changes in the employee development system are an even more difficult task, because managers have to convince other people to do something unusual. But despite all the barriers and resistance to change, the long-term experience of both domestic and foreign companies shows that this is one of the most important keys to success. With regard to further theoretical and applied research of this problem, the direction of their development is determined to expand the use of the arsenal of new links of the human capital management system and evaluate their effectiveness, taking into account the dynamics of the business environment in our country and global processes and trends in the labor market.

Keywords: human capital management, employees, organizational changes, crisis, anti-crisis management.

Стаття надійшла до редколегії 3.09.2022

Прийнята до друку 29.11.2022