

Полозова Тетяна Василівна¹,
доктор економічних наук, професор, завідувач
кафедри економічної кібернетики та
управління економічною безпекою,
Митцева Ольга Сергіївна¹,
кандидат педагогічних наук доцент кафедри
філософії,
Іванов Ігор Олександрович¹,
аспірант,
¹ Харківський національний університет
радіоелектроніки

Polozova Tetiana¹,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
<https://orcid.org/0000-0001-9956-8816>
Myttseva Olha¹, Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0002-3398-2982>
Ivanov Ihor¹, Graduate Student,
<https://orcid.org/0009-0000-6928-5153>
¹ Kharkiv National University of Radio Electronics

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ ORGANIZATIONAL-ECONOMIC AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR OF ORGANIZATION DEVELOPMENT IN CRISIS CONDITIONS

Полозова Т. В., Митцева О. С., Іванов І. О.
Організаційно-економічні та психологічні аспекти
управління персоналом як фактор розвитку органі-
зації в умовах кризи. *Український журнал прикладної
економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 55 – 59.

Polozova T., Myttseva O., Ivanov I. Organizational-
economic and psychological aspects of personnel ma-
nagement as a factor of organization development in
crisis conditions. *Ukrainian Journal of Applied Econo-
mics and Technology*. 2024. Volume 9. № 2, pp. 55 – 59.

У статті досліджено загальні фактори розвитку організації в умовах кризи. Обґрунтовано необхідність поєднання та врахування організаційно-економічних і психологічних аспектів управління персоналом організації в умовах кризи. Виокремлено базові аспекти управління персоналом організації в умовах кризи. Запропонований підхід до виокремлення базових аспектів управління персоналом організації в умовах кризи дозволить: розробити ефективні методи управління персоналом в умовах кризи; підвищити мотивацію та продуктивність праці працівників; знизити плинність кадрів; підвищити рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності організації. Визначено принципи антикризового управління персоналом. Впровадження ефективної системи управління персоналом дозволить організації зберегти кваліфіковані кадри та конкурентні переваги, знизити витрати на утримання персоналу, підвищити продуктивність праці та ефективність роботи, забезпечити стійке функціонування та розвиток організації в умовах кризи.

Ключові слова: розвиток організації, персонал, управління організацією, управління персоналом, фактори розвитку, принципи управління, організаційно-економічні аспекти управління, психологічні аспекти управління.

Modern business conditions require organizations to develop and implement new approaches to personnel management, which is the leading resource of their business activities. Crisis conditions can be challenging for any organization, but they can also stimulate development and promote change in a positive direction. The research aims to determine the organizational, economic, and psychological aspects of personnel management as a factor in the organization's development in crisis conditions. The article examines the general factors of organizational development in crisis conditions: stability, flexibility and adaptability, innovation, resources and finances, strategic planning, effective management, leadership and communication, personnel, customer orientation, public relations, and optimism. The necessity of combining and considering organizational, economic, and psychological aspects of personnel management in crisis conditions is substantiated. The fundamental aspects of personnel management of the organization in crisis conditions are singled out: organizational, economic, and psychological. Organizational and economic aspects of personnel management of the organization in crisis conditions: retention of qualified personnel, optimization of the number of personnel, reduction of personnel costs, and increase of labor productivity. Psychological aspects of personnel management of the organization in crisis conditions: informing, supporting, motivating, creating a favorable microclimate, and providing development opportunities. The proposed approach to highlighting the fundamental aspects of the organization's personnel management in crisis conditions will allow: to develop effective methods of personnel management in crisis conditions; increase the motivation and productivity of employees; reduce staff turnover; increase the level of financial stability and competitiveness of the organization. The principles of anti-crisis personnel management are defined. Implementing an effective personnel management system will allow the organization to maintain qualified personnel and competitive advantages, reduce personnel maintenance costs, increase labor productivity, and work efficiency, and ensure sustainable functioning and development of the organization in crisis conditions.

Keywords: organization development, personnel, organization management, personnel management, development factors, management principles, organizational and economic aspects of management, psychological aspects of management.

Вступ

В умовах кризи управління персоналом стає одним з найважливіших факторів, що впливають на виживання та подальший розвиток організації. Сучасні умови господарювання вимагають від організацій розробки та впровадження нових підходів до управління персоналом, який є основним ресурсом їх господарської діяльності. Особливої актуальності в умовах кризи набуває інтеграція існуючих підходів, що забезпечує суб'єктам господарювання можливість вчасної адаптації до впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Управління персоналом організації в умовах кризи має свої особливості та вимагає комплексного підходу, який охоплює як організаційно-економічні, так і психологічні аспекти. Це є дуже важливим для розуміння та впровадження ефективних стратегій управління персоналом під час економічних труднощів на підприємстві.

Організаційно-економічні аспекти управління персоналом досліджувалися у роботах багатьох науковців, серед яких І. І. Смирнова, Д. В. Шевяков, В. С. Курченко [1], Т. М. Пілявоз, Л. Д. Глущенко [2] та інші. Соціально-психологічні та мотиваційні аспекти управління персоналом підприємств і організацій висвітлено у наукових працях таких авторів, як С. В. Бойда [3], С. В. Остриніна [4], Т. В. Полозова [5] та інших. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах кризи розкрито у роботах Т. О. Гуржий [6], Т. В. Штерма, М. В. Маниліч [7] та інших. Теоретико-методологічні аспекти інноваційної розвитку господарських організацій розглядалися в роботах таких науковців, як О. Лентюшенкова [8], О. І. Гарафонова, П. Ю. Курмаєв [9] та інших. Проте питання розробки інтегрального підходу до використання комплексу зазначених аспектів потребує подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є визначення організаційно-економічних і психологічних аспектів управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження

Загальновідомо, що криза відбувається у різних сферах: економіка, політика, суспільство, наука тощо. Подолання будь-якої кризи потребує вивчення цього явища, з'ясування причинно-наслідкового зв'язку між кризою та її негативними наслідками, розробка та впровадження певних антикризових заходів із залученням усіх можливих наявних ресурсів.

У великому тлумачному словнику сучасної української мови криза визначається як «різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища» [10, с. 586].

В Україні останніми роками відбулись та продовжуються кризові явища у фінансово-економічній сфері, що викликані, зокрема, впровадженням державою низки антикоронавірусних заходів та обмежень у 2020-2021 роках, початком повномасштабного вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року.

Умови кризи можуть стати викликом для будь-якої організації, проте вони також можуть стимулювати розвиток і сприяти змінам у позитивному напрямі. У своїх дослідженнях Т. В. Полозова зазначає, що «водночас перебіг кризових явищ в економіці країни є точкою відліку для її переважання шляхом активізації інноваційно-інвестиційних процесів та забезпечення розвитку шляхом проведення реформ на основі впровадження нових фінансово-економічних інструментів та управлінських технологій» [11, с. 11].

До основних факторів, що можуть сприяти розвитку організації в умовах кризи, відносяться: стійкість, гнучкість і адаптивність, інновації, ресурси і фінанси, стратегічне планування, ефективне управління, лідерство і комунікація, персонал, клієнтоорієнтованість, зв'язки з громадськістю, оптимізм (табл. 1).

Слід зазначити, що не існує універсального підходу до розвитку організації в умовах кризи. Найкращі заходи залежатимуть від конкретних обставин кризи, галузі, в якій вона працює, її ресурсів та інших факторів. Однак, зосередившись на вищезазначених факторах, організація може значно збільшити свої шанси на успішне подолання кризи та розвиток навіть в складні часи.

У діяльності організацій сформувались сталі, так звані «стандартні» заходи щодо подолання кризи, такі як: зменшення витрат; скорочення штату та/або підрозділів організації; перепрофілювання діяльності організації; тимчасове зменшення обсягів виробництва та збуту продукції. Проте подолання наслідків кризових явищ або мінімізація негативного впливу таких наслідків потребує від господарських організацій впровадження комплексу заходів протидії такому впливу, зокрема, заходів, що пов'язані з удосконаленням методів управління персоналом. Вибір певної моделі та методів управління персоналом має відбуватись з урахуванням індивідуальних особливостей кожної організації.

В умовах кризи діяльність організацій стає ще більш динамічною та нестабільною, тобто може постійно змінюватись під впливом різних чинників (інтенсивність та розширення географії бойових дій, повітряних атак на об'єкти промисловості, прийняття органами влади непопулярних законодавчих та управлінських рішень, політика держави щодо впровадження санкцій, посилення мобілізаційних заходів тощо), що потребує від організації оперативної оцінки поточної ситуації та внесення корективів в обрану та впроваджену модель управління персоналом.

В умовах кризи, коли організація стикається з серйозними економічними та організаційними проблемами, значна увага має приділятися також психологічному стану персоналу. Необхідність поєднання та врахування організаційно-економічних і психологічних аспектів управління персоналом організації в умовах кризи обумовлено такими факторами:

- глобалізація та динамізм сучасного світу. Організації постійно стикаються з новими викликами та загрозами, такими як економічні кризи, політична нестабільність, технологічні зміни, посилення конкуренції. В цих умовах ефективно управління персоналом стає ключовим фактором стійкості та успішності бізнесу;
- зростання ролі людського капіталу. В сучасній економіці знання, навички та досвід працівників стають все більш цінними ресурсами. Тому організації, які прагнуть досягти конкурентної переваги, повинні інвестувати в розвиток своїх кадрів, в інтелектуальний капітал;
- вплив кризи на персонал. Кризи негативно впливають на психологічний стан, мотивацію та

продуктивність працівників. Це може призвести до зниження якості роботи, зростання плинності кадрів, соціальної напруженості та інших проблем;

- необхідність адаптації методів управління персоналом. В умовах кризи традиційні методи управління персоналом можуть виявитися неефективними. Тому важливо розробляти нові підходи, які б враховували специфіку кризового періоду;

- зростання запиту на фахівців з управління персоналом. Зростаюча складність та динамізм завдань, що стоять перед службами управління персоналом, призводять до зростання попиту на кваліфікованих фахівців в цій галузі.

Таблиця 1. Основні фактори розвитку організації в умовах кризи

Фактор	Зміст
1. Стійкість	Організація має бути стійкою до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Це може включати зміну стратегії, перепрофілювання діяльності, скорочення витрат та інші заходи
2. Гнучкість і адаптивність	Організації, які швидко адаптуються до мінливих умов і можуть швидко реагувати на кризові ситуації, мають більше шансів вижити і розвиватися
3. Інновації	Кризові ситуації можуть стимулювати пошук нових шляхів і рішень для вирішення проблем. Інновації можуть привести до впровадження нових продуктів (послуг, процесів), виходу на нові ринки, впровадження нових технологій, що дозволяє організації привернути нових клієнтів або підвищити ефективність
4. Ресурси і фінанси	Ефективне використання ресурсів і правильне фінансове управління можуть допомогти організації протистояти кризі. Це може включати збереження готівки, залучення додаткових інвестицій або реорганізацію бізнес-процесів
5. Стратегічне планування	Ретельне стратегічне планування може допомогти організації приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Заздалегідь розроблена стратегія може допомогти організації вибрати найефективніший шлях дій для подолання кризи
6. Ефективне управління	Важливо налагодити ефективне управління всіма ресурсами організації, включаючи фінанси, людські ресурси, матеріальні ресурси тощо. Це допоможе організації оптимізувати витрати та використовувати ресурси найбільш ефективно
7. Лідерство і комунікація	Сильне та чітке лідерство є одним з ключових факторів в умовах кризи. Важливо, щоб управління організацією було ефективним і спроможним надихати працівників на досягнення спільних цілей. Комунікація є ключовим елементом управління кризовими ситуаціями і важливим фактором для збереження довіри працівників і клієнтів
8. Персонал	Найціннішим активом будь-якої організації є її люди. Кризові ситуації можуть вимагати від організації перегляду свого підходу до управління персоналом. В умовах кризи важливо зберегти кваліфіковані кадри та створити сприятливі умови для їх роботи. Це може включати надання можливостей для професійного розвитку, мотиваційні програми, підтримку в складних ситуаціях тощо. Збереження та залучення талановитих працівників може стати ключовим фактором успіху в умовах кризи
9. Клієнто-орієнтованість	Навіть в складні часи важливо не втрачати фокус на потребах клієнтів. Організація має продовжувати надавати їм якісні продукти та послуги, а також шукати нові способи задоволення їх потреб
10. Зв'язки з громадськістю	Важливо підтримувати позитивний імідж організації та налагодити ефективну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів, інвесторів, державні органи тощо
11. Оптимізм	Навіть в складні часи важливо зберігати оптимізм та вірити в майбутнє організації. Це допоможе мотивувати працівників та допоможе організації подолати кризи та досягти успіху

Джерело: сформовано авторами.

Розробка підходу до управління персоналом організації з урахуванням організаційно-економічних і психологічних аспектів базується на використанні знань з різних галузей, таких як управління персоналом, економіка, психологія, соціологія.

До базових аспектів управління персоналом організації в умовах кризи уданому дослідженні запропоновано віднести (рис. 1):

- організаційно-економічні;
- психологічні.

Умови кризи можуть призвести до нестабільності на ринку, зниження попиту на товари та послуги, скорочення виробництва тощо. В таких умовах ефективно управління персоналом передбачає оптимізацію робочих процесів, впровадження заходів з економії витрат, перегляд структури зайнятості, розробку стратегій збереження ключових кадрів та інші заходи з метою забезпечення фінансової стійкості організації.

З іншого боку кризові явища можуть спричинити значний стрес, тривогу, невпевненість та інші негативні емоції у працівників, що може призвести до:

- зниження продуктивності праці (коли працівники стурбовані власним майбутнім та майбутнім підприємства, їм складно зосередитися на виконанні своїх обов'язків);
- погіршення якості роботи (підвищений рівень стресу може призвести до збільшення помилок та нещасних випадків на виробництві);
- зростання плинності кадрів (працівники, які відчувають себе незахищеними та незадоволеними, можуть шукати роботу в інших місцях);
- погіршення морального клімату в колективі (тривога та невпевненість можуть призвести до конфліктів, ворожнечі та недовіри між працівниками).

Слід зазначити, що психологічний стан персоналу – це один з найважливіших факторів, що впливають на успішне подолання кризи та подальший розвиток організації.

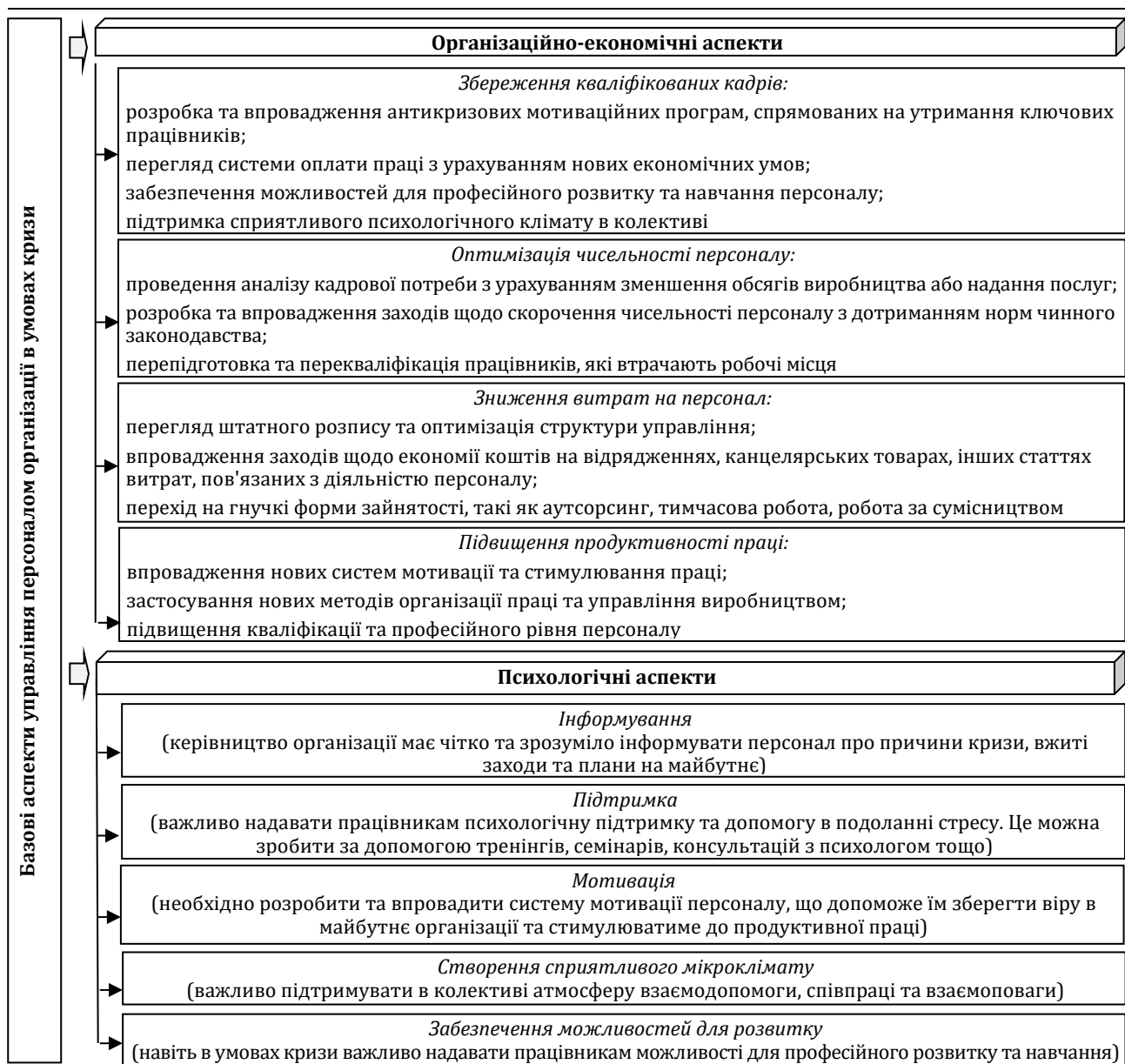


Рис. 1. Базові аспекти управління персоналом організації в умовах кризи

Джерело: сформовано авторами.

Запропонований підхід до виокремлення базових аспектів управління персоналом організації в умовах кризи дозволить:

- розробити ефективні методи управління персоналом в умовах кризи;
- підвищити мотивацію та продуктивність праці працівників;
- знизити плинність кадрів;
- підвищити рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності організації.

При цьому важливо зазначити, що загалом антикризове управління персоналом має ґрунтуватися на принципах:

- соціальної орієнтованості (заходи щодо оптимізації чисельності персоналу мають проводитися з мінімальним негативним впливом на працівників та їхні сім'ї; організації слід надавати допомогу звільненим працівникам у пошуку нового місця роботи);
- справедливості (всі заходи щодо оптимізації чисельності персоналу мають застосовуватися з дотриманням норм чинного законодавства та принципів соціальної справедливості);
- прозорості (керівництво підприємства має чітко та зрозуміло інформувати персонал про причини кризи та заходи, які вживаються для її подолання);
- комунікації (важливо налагодити відкриту та чесну комунікацію з персоналом, щоб мінімізувати рівень тривоги та негативних настроїв).

Впровадження ефективної системи управління персоналом дозволить організації зберегти кваліфіковані кадри та конкурентні переваги, знизити витрати на утримання персоналу, підвищити продуктивність праці та ефективність роботи, забезпечити стійке функціонування та розвиток організації в умовах кризи.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У даному дослідженні узагальнено основні фактори, що можуть сприяти розвитку організації в умовах кризи (стійкість, гнучкість і адаптивність, інновації, ресурси і фінанси, стратегічне планування, ефективне управління, лідерство і комунікація, персонал, клієнтоорієнтованість, зв'язки з громадськістю, оптимізм). Також виділено базові аспекти управління персоналом організації в умовах кризи (організаційно-економічні та психологічні), що передбачають систему різноманітних заходів, впровадження яких має відбуватися комплексно, з урахуванням особливостей діяльності конкретної організації. Система таких заходів потребує постійного коригування, вдосконалення з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Подальші дослідження можуть полягати у формуванні теоретичних і методологічних принципів формування механізму управління персоналом організації у визначених аспектах.

Література

1. Смирнова І.І., Шевяков Д.В., Курченко В.С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 622-627.
2. Пілявоз Т.М., Глущенко Л.Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 523-530.
3. Бойда С.В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2014/1943>.
4. Острияніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/434/460>.
5. Полозова Т.В. Оцінка соціально-мотиваційного забезпечення інноваційно-інвестиційної спроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2015. № 10. С. 161-164.
6. Гуржий Т.О. Розроблення управлінських рішень під час кризи в компанії: особливості та етапи. *Бізнес-навігатор*. 2022. Випуск 1. С. 41-44.
7. Штерма Т.В., Маниліч М.В. Кадровий менеджмент та управління в кризових ситуаціях підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 12. С. 73-81.
8. Lentjushenkova O. Cultural Intelligence and Interpersonal Trust as Drivers for Innovative Work and Intellectual Capital Development at Organizations. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. № 3. P. 153-162.
9. Garafonova O.I., Kurmaiev P.Yu. Peculiarities of management mechanism formation by means of changes as the basis of strategic development of business organizations. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 3. С. 7-11.
10. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Ірпінь: Перун, 2005. С. 1728.
11. Полозова Т.В. Формування інноваційно-інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 592 с.

References

1. Smyrnova, I.I., Sheviakov, D.V., Kurchenko, V.S. (2018). «Basic aspects of personnel management in modern economic conditions of Ukraine». *Ekononika i suspil'stvo*. № 19. pp. 622-627.
2. Piliavoz, T.M., Hluschenko, L.D. (2018). «Organizational and economic aspects of the management system of innovative development of an industrial enterprise». *Ekononika i suspil'stvo*. № 18. pp. 523-530.
3. Bojda, S.V. (2022). «Socio-psychological aspects of enterprise personnel management in unstable external conditions». *Ekononika ta suspil'stvo*. № 46. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2014/1943>.
4. Ostriyanina, S.V. (2022). «Socio-psychological features of ensuring the management of organizations in the context of personnel motivation models in war conditions». *Efektivna ekonomika*. № 8. Available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/434/460>.
5. Polozova, T.V. (2015). «Assessment of social and motivational support of the enterprise's innovation and investment capacity». *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: «Ekononika i menedzhment»*. № 10. pp. 161-164.
6. Hurzhij, T.O. (2022). «Development of management decisions during a crisis in the company: features and stages». *Biznes-navihator*. Issue 1. pp. 41-44.
7. Shterma, T.V., Manylich, M.V. (2023). «Personnel management and management in crisis situations of the enterprise». *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 12. pp. 73-81.
8. Lentjushenkova, O. (2023). «Cultural Intelligence and Interpersonal Trust as Drivers for Innovative Work and Intellectual Capital Development at Organizations». *Marketing and Management of Innovations*. № 3. pp. 153-162.
9. Garafonova, O.I., Kurmaiev, P.Yu. (2018). «Peculiarities of management mechanism formation by means of changes as the basis of strategic development of business organizations». *Naukovyj visnyk Polissia*. № 3. pp. 7-11.
10. Busel, V.T. (2005). *Velykyj tлумachnyj slovnyk suchasnoi ukrains'koi movy*. [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. Irpin'. Ukraine.
11. Polozova, T.V. (2017). *Formuvannia innovatsijno-investytsijnoho mekhanizmu zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva*. [Formation of the innovation and investment mechanism for ensuring the competitiveness of the enterprise]. Vydavnychyj dim «Hel'vetyka». Kherson. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.