

## **КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Актуальність дослідження окреслюється перманентністю кризових проявів упродовж усіх років незалежності України. Починаючи з 2000 р. після виходу країни з довготривалої кризи, спричиненої розпадом СРСР, кризові явища переслідували країну кожні 4–5 років, причому збільшувалася їх тривалість [1]. До структурної перебудови держави на всіх рівнях управління додалися ще з 2014 року гібридна війна, потім пандемія, а тепер і повномасштабна війна. Отже, вітчизняні підприємства зароджуються і розвиваються в перманентних умовах зовнішніх соціально-економічної, а часто і політичної криз. Тому існує нагальна потреба в комплексному дослідженні сутності та характерних рис антикризового управління персоналом на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Слід зазначити, що, на думку багатьох авторів, зокрема О. В. Федірець, «однозначної точки зору на послідовність (черговість) застосування тих, чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнуто, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів» [2]. З позиції Н.В.Лікарчук, антикризове управління – це «процес, що має природний закономірний зміст, який визначається управлінською суттю: цілепокладанням; оцінкою ситуації; встановленням головних проблем; прийняттям та реалізацією управлінських рішень» [3]. Тим часом Є.О.Діденко вважає, що «процес протидії та подолання криз не може носити хаотичний характер, він має бути ретельно структурованим, що дасть змогу оптимізувати використання ресурсів» [4].

Кризи на підприємстві неоднакові за своєю сутністю, причинами виникнення та наслідками. Тому успіх управління кризами залежить від своєчасного розпізнавання симптомів їх появи. Розуміння причин появи кризи (хвороби) допоможе винайти контрударні «ліки» чи антикризові заходи. Для кожного виду кризи та її етапу має бути сформований конкретний перелік антикризових дій. Тому, на наш погляд, під терміном антикризове управління слід розуміти «сукупність своєчасних точкових управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації, упередження та подолання кризових станів на конкретному етапі кризи у підпорядкованій системі в умовах ризику та невизначеності».

Кожне підприємство розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів його системи. Розвиток – це необоротні, направлені, закономірні зміни, в результаті яких виникає новий якісний стан об'єкта – його складу і структури. Ці поетапні зміни прийнято називати «життєвий цикл підприємства». Підприємство може зберегти життєдіяльність і перейти знову до наступного циклу розвитку лише в тому випадку, якщо знайде новий, привабливий для споживача товар, нове місце на ринку. Для цього керівник повинен знати, на якій стадії розвитку знаходиться його підприємство і приймати відповідні цьому етапу адекватні рішення. Проаналізуємо кожен етап життєвого циклу підприємства в поєднанні з етапами зростання моделі Ларрі Грейнера (рис. 1).

Кожен етап зростання компанії має два яскраво виражені фази: еволюційний розвиток і революційний розвиток. Під час еволюційного розвитку продаж і прибуток підприємства зростають поступово, без сильних стрибків. У період революційного розвитку в компанії відбуваються внутрішні конфлікти, що є причиною невідповідності завдань та стилю управління компанією, продажі та прибуток можуть тимчасово знизитися, але потім знову вийти на криву зростання. Завдання керівництва на етапі

революційного розвитку бізнесу оперативно підібрати та впровадити нові інструменти управління.

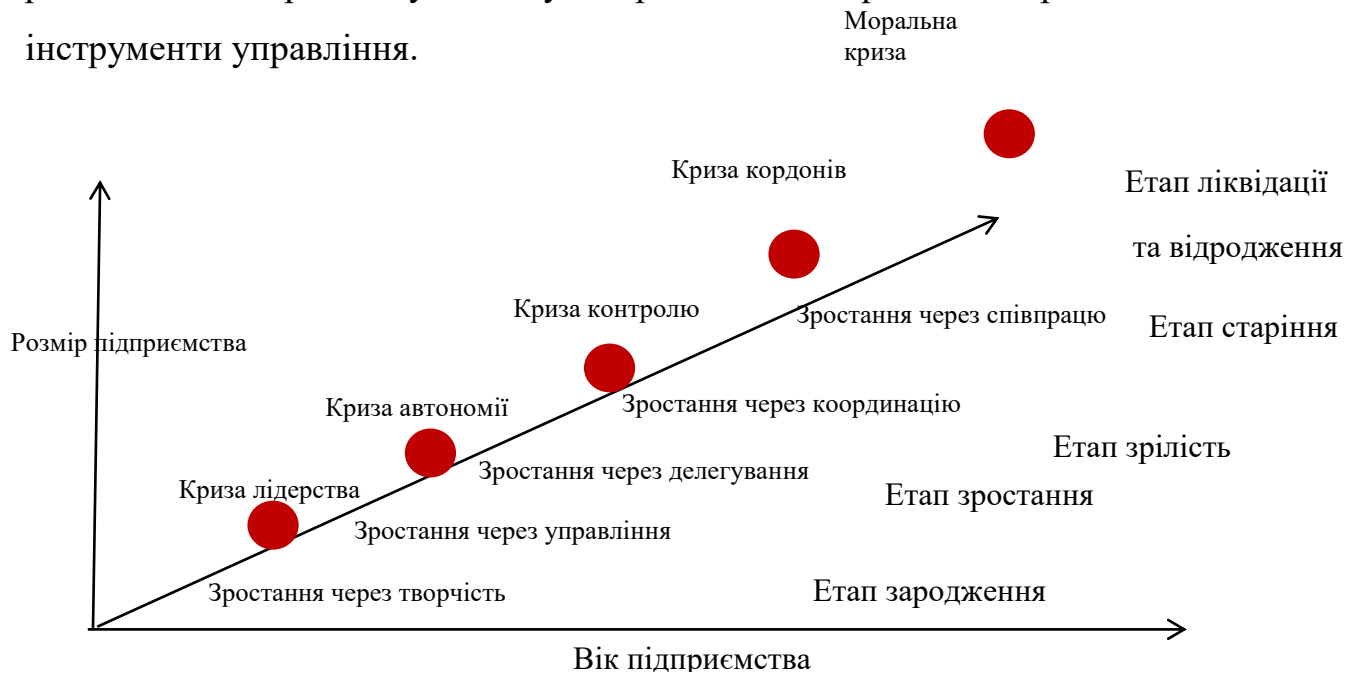


Рис. 1. Поєднання п'яти етапів зростання з етапами життєвого циклу підприємства

\*Джерело: складено авторкою самостійно

Першим етапом життєвого циклу підприємства є його зародження. У цей час діяльність пов'язана з ризиками, а стратегія орієнтована на радикальні нововведення. Стрімке зростання бізнесу на даному етапі призводить до виникнення кризи лідерства. Чим більшою стає компанія, тим вище мають бути компетенції керівного персоналу, керівник повинен стежити і підвищувати продуктивність зростаючої кількості працівників.

Другий етап – становлення підприємства, яке продовжує збільшуватись. Компанія зростає, з'являються нові відділи та новий управлінський персонал. Менеджери середньої ланки втрачають свою продуктивність через жорстку систему централізованого управління. Збільшення розмірів бізнесу є причиною нової кризи – кризи автономії. Керівник бізнесу повинен навчитися та правильно налаштувати у компанії процеси делегування.

Динамізм другого етапу поступово втрачається, на зміну йому приходить стійка стабільність, що забезпечується великими розмірами, диверсифікацією, наявністю мережі філіалів. Третій етап відповідає розвиткові, піднесенню підприємства, яке в цей час досягає зрілого та стійкого стану на ринку. Кризовий розвиток третього етапу пов'язаний, в основному, з якістю управління. Внаслідок такого зростання виникає чергова криза в компанії – криза контролю. Автономія та самостійність співробітників призводять до рішень, з якими не згідне головне управління, яке починає наново вводити жорсткіші форми контролю та звітності.

Проблеми четвертого етапу зумовлені надвисокою активністю за усіма напрямками діяльності, ускладненням організаційної структури, втратою перспектив виробництва. Процедури переважають над рішеннями та завданнями компанії. Знижується загальна інноваційність у компанії, значно знижується гнучкість та швидкість прийняття рішень. Виникає криза кордонів. Для запобігання подібним явищам необхідно своєчасно закривати збиткові виробництва та знижувати витрати на наявних, виділяти пріоритетні напрями діяльності.

П'ятий етап життєвого циклу є періодом спаду. Цей етап являє собою стан підприємства під час занепаду, старіння, коли найбільш значущі параметри життєдіяльності значно погіршуються, а розвиток як подальше вдосконалення не є доцільним. Криза буде пов'язана з фізичним та моральним виснаженням співробітника через інтенсивну роботу в команді з одного боку та впровадження нових способів роботи з іншого. Для запобігання подальшому занепадові потрібно провести реструктуризацію та реорганізацію.

Проаналізувавши процеси виникнення та проходження криз, слід визнати, що вони виникають не стільки через соціально-економічні зміни в суспільстві (вони завжди супроводжують людство), скільки через невміння вчасно виявляти, контролювати й «ургентно» реагувати на прояви

дисбалансу в системі управління підприємствами. При формуванні антикризової політики на підприємстві слід пам'ятати, що будь-яка проблема в будь-якому бізнес-процесі, яку нині не проаналізували і залишили поза увагою, в майбутньому може перетворитися на кризу.

Дієве антикризове управління повинно включати сукупність ефективних управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації, упередження та подолання кризових станів на кожному етапі життєвого циклу підприємства, конкретних етапах кризи з урахуванням наявних і очікуваних ризиків, особливо в існуючих умовах невизначеності та нестабільності.

#### **Список використаних джерел**

1. Виклики і ризики розгортання кризових процесів в Україні та напрями економічної політики їх запобігання / під ред. В. Юрчишин. Київ: Заповіт, 2017. 156 с.
2. Федірець О. В., Зеленський А. С., Тищенко А. О. Стратегічні аспекти формування антикризової програми підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 4 С. 227-233.
3. Лікарчук Н. В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. *Право та державне управління*. 2020. №4. С. 256-261.
4. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.