

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287268>

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ  
КОМПЛЕМЕНТАРНОГО ПІДХОДУ**

*Чупир О. М., д.е.н., професор,  
Бутенко О. П., к.е.н., доцент (ХНУМГ ім. О. М. Бекетова)*

*Науковий пошук комплементарних досліджень створює базис управління економікою, враховує особливості глобальних перетворень, які відбуваються у національній економіці, а також сучасний стан умов господарювання. Стаття присвячена аналізу можливостей підвищення антикризового управління персоналом підприємства шляхом забезпечення ефекту синергійності спеціальними активами із застосуванням комплементарного підходу. Встановлена важливість використання соціально-психологічних методів в антикризовому управлінні персоналом підприємства, розглянуто їх сутність і місце у складі комплементарних активів компоненти «Персонал». Розглянуто можливість використання комплементарних*

активів для опису змін, які виникають у випадку антикризового управління персоналом підприємства. З урахуванням існування такої позиції авторами статті була розширена та доповнена функція комплементарних активів з метою визначення їх складових. Досліджено наукові роботи закордонних і вітчизняних вчених із питань управління персоналом у кризових умовах і можливості використання соціально-психологічних методів в управлінні та координації технологічними й організаційними змінами у структурі комплементарних активів. Встановлено, що для ефективного антикризового управління персоналом підприємства шляхом застосування комплементарного підходу доцільно використовувати соціально-психологічні методи управління, що впливають на горизонтальні та вертикальні зв'язки, а також допомагають діагностувати професійну придатність працівників та значно підвищують ефективність системи мотивації. Значення даного дослідження полягає в тому, що воно дозволить ефективно розв'язувати проблеми з управління персоналом підприємства навіть в умовах різких змін в економіці та країні в цілому, вносити корективи в управлінські процеси підприємства з метою підвищення їх ефективності.

**Ключові слова:** комплементарні активи, соціально-психологічні методи управління персоналом, антикризове управління, комплементарний підхід, синергія.

## **SOCIO-PSYCHOLOGICAL METHODS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF THE COMPLEMENTARY APPROACH**

*Chupyr O.M., D. Sc. (Econ.),*

*Butenko O.P., PhD (Econ.)*

*(O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv)*

*The scientific search for complementary research creates the basis for economic management, takes into account the specifics of global transformations taking place in the national economy, as well as the current state of economic conditions. The article is dedicated to analysis of the possibilities of improving the anti-crisis management of enterprise personnel by ensuring the synergy effect of special assets using a complementary approach. The importance of using socio-psychological methods in the anti-crisis management of enterprise personnel is determined, their essence and place in the complementary assets of the "Personnel" component are considered. The author considers the possibility of using of complementary assets to describe the changes that arise in the case of crisis management of enterprise personnel, the main feature of which is the creation of a unique (individual for every enterprise) business model that provides for a synergistic effect. Given this position, the authors of the article expanded and supplemented the function of complementary assets with a goal of identifying their components. The scientific works of foreign and domestic scientists on the issues of personnel management in crisis conditions and the possibility of using socio-psychological methods in managing and coordinating technological and organizational changes in the structure of complementary assets are studied. It is established that for effective anti-crisis management of enterprise personnel through the application of a complementary approach, it is advisable to use socio-psychological management methods that affect horizontal and vertical relationships, as well as help to diagnose the professional suitability of employees and significantly increase the efficiency of the motivation system. The significance of this study is that it will allow to effectively solve the problems of enterprise personnel management even in the face of*

*dramatic changes in the economy and the country as a whole, to make adjustments to the management processes of the enterprise in order to increase their efficiency.*

**Keywords:** *complementary assets, socio-psychological methods of personnel management, crisis management, complementary approach, synergy.*

**Постановка проблеми.** Війна в Україні суттєво вплинула на всі її сектори економіки, відбулося руйнування багатьох важливих промислових підприємств та об'єктів інфраструктури, у деяких галузях спостерігається падіння платоспроможного попиту, нестача ліквідності, та, як наслідок, відбулося скорочення реального ВВП у жовтні 2022 року на 37,4% у порівнянні з жовтнем 2021 року [1]. Відповідні негативні зміни мали місце і на ринку праці. За інформацією Державної служби зайнятості, у січні 2023 року заплановане масове вивільнення працівників становило 13,4 тис. осіб, що на 2,3 тис. (32%) вище, ніж за показниками січня 2022 року [2]. Така ситуація потребує визначення нових шляхів та ефективних методів антикризового управління. Якщо техніко-економічні напрями подолання кризи в цілому є добре відомими та знаходяться в полі зору управління витратами й управління доходами, то психологічні та соціально-психологічні шляхи подолання кризових явищ точно не визначені. Особливо гострою є в них потреба через те, що війна торкнулася, в першу чергу, психологічного стану людей, що не могло не відбитися на стані кадрового потенціалу, який є одним із головних резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливостям управління персоналом підприємства у кризових умовах присвячені роботи як вітчизняних, так і закордонних вчених, зокрема, І. В. Панченка, Г. В. Середи, Г. Хоружого, Р. Колісниченка, В. О. Шпандарука, І. І. Стеця, R. J. Vies, L. J. Barclay, Th. M. Grupp, І. А. Янкіна, О. І. Бергачової, О. А. Галочкіної й інших [3-9]. У дослідженнях зазначених авторів

розглядаються соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю в умовах кризи, виявляються особливості віддаленої роботи як одного із методів антикризового управління персоналом, пропонуються рекомендації щодо організації ефективного антикризового управління персоналом тощо. Досліджуючи роботи зазначених авторів, можна виокремити важливість застосування комплементарних активів в антикризовому управлінні підприємством.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Особливої уваги потребує вивчення невідповідності між високою потребою у соціально-психологічних знаннях щодо антикризового управління персоналом та недостатньою розробленістю цієї проблеми щодо соціально-психологічних аспектів. Не дістали достатнього вирішення питання, що пов'язані з необхідністю розвитку соціально-психологічної компетентності суб'єктів антикризового управління та відсутністю інформаційної основи цього розвитку. Розв'язання зазначених питань потребує дослідження значення соціально-психологічних методів у складі антикризового управління персоналом підприємства й акцентування уваги їх на науково-практичну орієнтацію. Такі дослідження можуть надати відповіді на важливі питання щодо особливостей стану свідомості людей у кризових ситуаціях, їх спрямованості й активності, а також можливих форм поведінки, людських тригерів та очікувань.

**Метою дослідження** є вивчення впливу та значення соціально-психологічних методів антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Наразі більшість українських підприємств здійснили масове переведення співробітників на вимушену віддалену роботу, що стало серйозним випробуванням як для персоналу, так і для керівництва підприємств. Велика кількість підприємств припинила набір персоналу та його навчання, знизила бонусні виплати, здійснило оптимізацію персоналу, що, в основному, полягає у скороченні основних робітників. Так, за статистичними даними Державної служби зайнятості серед працівників, які попереджені про вивільнення у період 2022-2023рр. - 74% є керівниками, професіоналами та фахівцями [2]. Через це спостерігається відтік кваліфікованих кадрів, зниження рівня мотивації персоналу, наслідком чого стала відсутність ініціативи під час вирішення виробничих завдань та поява конфронтації між персоналом і керівництвом та, як наслідок, спостерігається зниження продуктивності праці. На думку авторів, саме ці перераховані дії і є тими, що порушують можливості ефективного регулювання та координації людської діяльності, а також негативно впливають на соціально-психологічний стан персоналу, що надалі створює негативний вплив на всі комплементарні активи підприємства.

Для опису змін, які викликані переходом на віддалену роботу, багато науковців рекомендують звернути увагу на використання комплементарних активів в управлінській діяльності, можливість застосування яких розглянуто в роботах С. Чжоу [11], О. Л. Безгачова, О. А. Галочкіна [9]. Головною особливістю їх використання є створення унікальної (індивідуальної для кожного підприємства) бізнес-моделі, що ґрунтується на синергетичному ефекті. Головний бізнес-ефект досягається у разі злагодженої роботи п'яти груп комплементарних активів, таких, як: методологія, персонал, кооперація,

організація та ІТ-інструменти [9]. Модель комплементарних активів, за думкою С. Чжоу, є актуальною при встановленні взаємозв'язку між додатковими активами й інноваціями та комерціалізацією на підприємстві [11]. Надалі вона набула актуальності під час карантинних обмежень через COVID-19 завдяки тому, що добре пояснювала причини зниження продуктивності, проблеми неузгодженості діяльності між відділами та підрозділами, зниження ефективності роботи центрів відповідальності та якості комунікацій.

У дослідженні пропонується звернути особливу увагу на персонал підприємства, який є складовою бізнес-ефекту та одним із комплементарних активів. Його особливістю є потреба у ретельному підборі, навчанні, мотивації з метою взаємовигідного співробітництва й ефективності діяльності підприємства, а також у важливості соціально-психологічної складової. Поліпшення окремих активів без динамічних змін інших комплементарних активів неможливо, бо може призвести до зменшення бізнес-ефекту загалом. Стратегія розвитку останнього повинна враховувати зміни комплементарних активів, які є взаємними й одночасними. Але в комплементарних активах не можуть позитивні зміни з'являтися автоматично, їх необхідно створювати. Пропонується розглянути можливість використання комплементарних активів для опису змін, які виникають не тільки у випадку переходу персоналу на віддалену роботу, а як складову антикризового управління персоналом підприємства, що враховує значення та вплив соціально-психологічних методів.

Для будь-якої системи існує такий набір ресурсів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більшим простої суми потенціалів ресурсів, які входять до неї (технологій, персоналу, ІТ-активів), або істотно меншим. Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір, при якому ресурси оптимально

взаємодіють між собою, створюючи ефект позитивної синергії [9]. Управління комплементарними активами забезпечує синергійність складових при антикризовому управлінні. Бізнес-ефект ( $E_6$ ) підприємства визначається сукупністю складових комплементарних активів (методологія, комунікації, персонал, організація, ІТ-активи), при чому вони взаємно збільшують ефективність один одного.

Пропонується надати більш розширене бачення складової функції комплементарних активів з метою

подальшого визначення місця та значення соціально-психологічних методів управління. Функцію  $f$ , визначальну залежність бізнес-ефекту від комплементарних активів можна вважати такою, як (1):

$$E_6 = f \{M, K, P, O, IT\}, \quad (1)$$

де  $M$  – методологія;  $K$  – комунікації;  $P$  – персонал;  $O$  – організація;  $IT$  – ІТ активи.

Її можна доповнити, використовуючи спосіб розширення факторних систем, і задати у вигляді складових, які розкриті в таблиці 1.

*Таблиця 1*

*Складові функції комплементарних активів  
[Авторська розробка за джерелами 7,9-12]*

Група комплементарних активів	Показники	Цілі, що забезпечують комплементарні активи
1	2	3
Методологія (М) $M = T; P_r; R_e; S; N$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технології (Т)</li> <li>- процеси (<math>P_r</math>)</li> <li>- регламенти (<math>R_e</math>)</li> <li>- стандарти (S)</li> <li>- норми (N)</li> </ul>	відповідність організаційної структури та процесів, які допомагають гармонійно вбудувати процес управління технологіями у стратегію підприємства та забезпечити його необхідними зв'язками з усіма аспектами діяльності через встановлення обов'язкових правил, норм і вимог, виконання яких забезпечує економічно оптимальну якість продукції, підвищення продуктивності суспільної праці й ефективності використання матеріальних цінностей при дотриманні вимог безпеки [10, 11]
Комунікації (К) $K = K; P_a; Z;$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контракти (К)</li> <li>- партнери (<math>P_a</math>)</li> <li>- зв'язки (Z)</li> </ul>	можливість отримувати максимальний дохід та обсяг реалізації продукції/послуг за допомогою організації зв'язку з клієнтами та партнерами [12]
Персонал П $P = Q; M_p; K_b; C_p;$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість (Q)</li> <li>- мотивація (<math>M_p</math>)</li> <li>- кваліфікація (<math>K_b</math>)</li> <li>- соціально-психологічні складові (Cп)</li> </ul>	управління та координація технологічних та організаційних змін [9]

1	2	3
Організація (O) O= St; C; Пв; B; P	- структура (St) - координація (C) - повноваження (Пв) - відповідальність (B) - ролі (P)	управління та координація технологічних та організаційних змін між різними функціями всередині організації: маркетингом, процесом замовлення, доставкою, інжинірингом і виробництвом [7]
IT – активи (IT) IT= ITc; IT	- інформація (I) - IT- сервіси (ITc)	продуктивне використання сучасних технологій: систем швидкісної передачі інформації, гнучкого виробничого обладнання та комп'ютеризованого проектування тощо [11]

Простих взаємозв'язків між змінами будь-якого активу й ефектами не існує, як і не існує прямолінійного зв'язку. Але, використовуючи методи підвищення соціальної та групової активності, створивши сприятливий психологічний клімат у колективі, можна розраховувати на позитивні зміни в організаційних групах, IT-активах, комунікаціях і методології. В антикризовому управлінні персоналом провідна роль належить «психологічній складовій», яка є особливим видом соціально-психологічного антикризового управління. Соціально-психологічне антикризове управління має здійснюватися в єдиному комплексі антикризового управління, у системній і координаційній єдності з іншими його видами. Соціально-психологічні методи управління впливають і формують комплементарний актив - компоненту «Персонал», але створюють значний вплив і на інші комплементарні активи (рис. 1). Їх результативність і спрямованість вимагає від фахівців аналізу реакції працівників, спостереження та, у разі необхідності, врахування думки колективу. Це потребує періодичного проведення опитування, анкетування чи інших методів отримання інформації, що потрібна для оцінки результативності соціально-психологічних методів на підприємстві.

Загальних правил щодо управління персоналом підприємства в умовах війни не розроблено, універсального підходу також не існує через специфіку кожного підприємства й індивідуальність кризової ситуації. Проте є загальні рекомендації, що допоможуть ефективно розв'язувати проблеми навіть в умовах різких змін в економіці та країні в цілому та є звичайною практикою, до них відносяться такі: надання переваги скороченню організаційних рівнів управління, а не скороченню робочих місць; відповідність кадрової структури ситуації, що склалася; реалізація заходів зі стабілізації нової створеної організаційної структури та підтримки персоналу; регулярне здійснення переоцінки кадрового складу; збереження ядра кадрового персоналу; формування ефективної команди працівників, мотивація яких не обмежується колом фінансово-матеріальних стимулів.

Для забезпечення ефективного виконання зазначених заходів пропонується використовувати соціально-психологічні методи управління, що регулюють й узгоджують горизонтальні та вертикальні зв'язки, а також допомагають діагностувати професійну придатність працівників та значно підвищують ефективність системи мотивації.

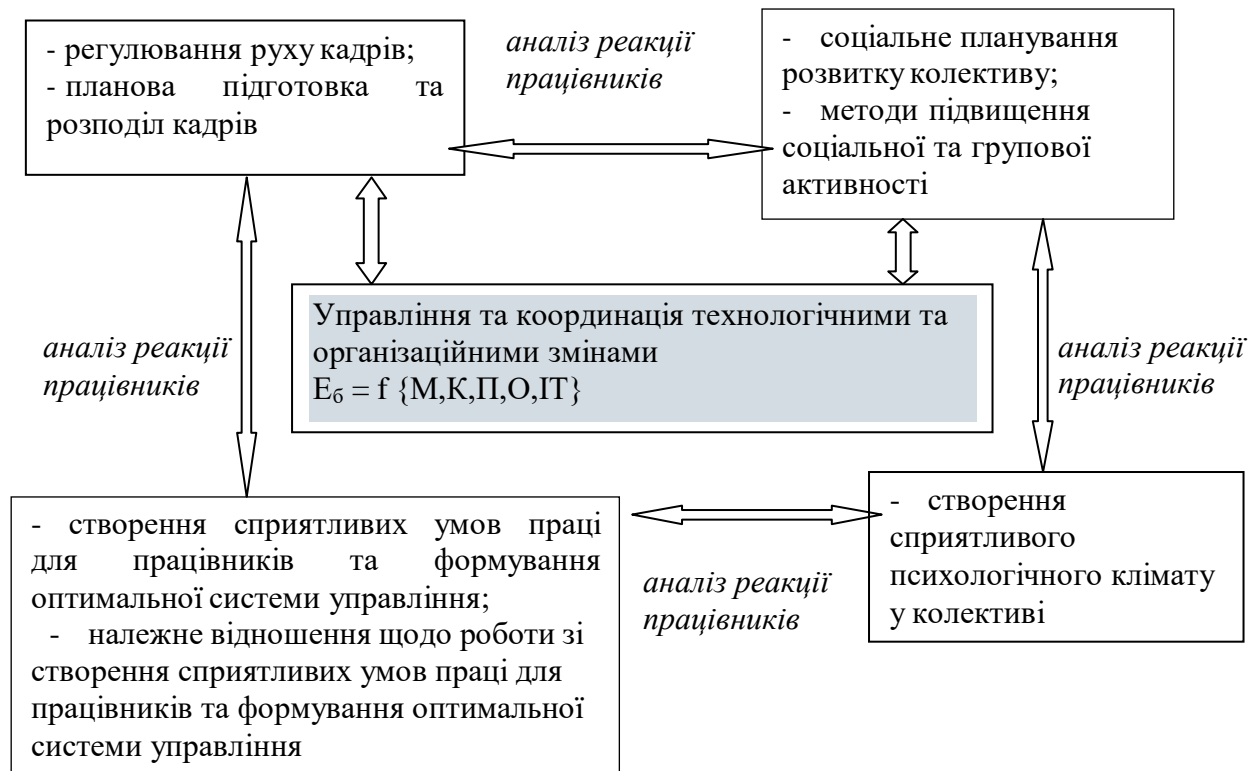


Рис. 1. Вплив соціально-психологічних методів на управління та координацію технологічними й організаційними змінами в структурі комплементарних активів [Авторська розробка]

**Висновок.** Ситуація, що склалася наразі в Україні, яка зазнала впливу війни, загострила особливу увагу керівництва до психічної, фізичної, фінансової безпеки та добробуту працівників. Маючи на меті повернення до звичного режиму роботи, керівництву підприємств потрібно застосовувати сучасні управлінські моделі та підходи, що ґрунтуються не тільки на основі аналізу економічних показників, а ще й на розумінні унікальних характеристик і потреб персоналу й ефективніше використовувати його можливості. Тому актуальним постає використання соціально-психологічних методів в управлінні та координації технологічними й організаційними змінами у структурі комплементарних активів.

Попри наявну кількість публікацій, присвячених проблематиці антикризового управління персоналом підприємства, сучасний менеджмент відчуває дефіцит досліджень такого характеру. Не завжди увага акцентується на використанні комплементарного підходу щодо антикризового управління персоналом підприємства, не достатньо уваги приділяється соціально-психологічним характеристикам об'єкта такого управління та психологічному простору підприємства, на думку авторів, саме вони повинні стати перспективними напрямками подальших досліджень.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Економічна ситуація в жовтні: стійка, але ризики зростають. Економічна

- правда. URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-6-463-470>.
- 10 Бутенко О. П., Чупир О. М. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в реаліях України. *Theoretical aspects of education development : The 3th International scientific and practical conference*, 24-27 jan. Warsaw, 2023. С. 244-247. URL: <https://cutt.ly/e9jwv27>.
- 11 Zhou, X. A. Review of Complementary Assets. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2019. №9. P. 1772-1780.
1. Ekonomichna situacija v zhovtni: stijka, ale riziki zrostajut' (2022) [Economic situation in October: stable, but risks are growing]. *Ekonomichna pravda* [Economic truth]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/1/17/693913/>.
2. Derzhavnij centr zajnjatosti. golovne (2022) *Analitika ta statistika* [Analytics and statistics. The main thing]. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/analitika-ta-statystyka>
3. Panchenko I. V., Sereda G. V. (2020) Transformacija strategichnih imperativiv upravlinnja personalom v umovah pandemii COVID-19 [Transformation of the strategic imperatives of personnel management in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika i organizacija upravlinnja*, no. 4, pp. 83-89. Available at: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.8> [in Ukrainian].
4. Horuzhij G. (2009) Social'no-psihologichni aspekti finansovoї krizi [Socio-psychological aspects of the financial crisis]. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, vol.7, no.161, pp.14-16 [in Ukrainian].
5. Kolisnichenko R., Zimina Ju., Golovan' L., Gora, A. (2021) Social'no-psihologichni aspekti upravlinnja trudovoju dijal'nistju kolektivu na pidpriemstvi [Socio-psychological aspects of management of the collective in the enterprise]. *Ekonomika i organizacija upravlinnja*, no. 4, pp. 83-89. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10191/10101>.
- 3 Панченко І. В., Серєда Г. В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 83–89. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10191/10101>.
- 4 Хоружий Г. Соціально-психологічні аспекти фінансової кризи. *Вісник Національного банку України*. 2009. № 7 (161). С. 14-16.
- 5 Колісниченко Р., Зіміна Ю., Головань Л., Гора А. Соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві. *Наукові перспективи*. 2021. № 10 (16). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10\(16\)-390-401](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-390-401).
- 6 Шпандарук В. О. Управління ризиками у системі управління персоналом підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 12. С. 8-10.
- 7 Bies Robert J., Barclay Laurie J., Tripp Tomas M., Aquino K. A Systems Perspective on Forgiveness in Organizations. *Academy of Management Annals*, 10 (1). 2016. URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/19416520.2016.1120956>.
- 8 Yankina I. A. Anti-crisis competencies of personnel and their role in anti-crisis management organization. *Trends in the development of science and education*. 2020. URL: <https://doi.org/10.18411/lj-06-2020-237>.
- 9 Bezgacheva O. L., Galochkina O. A. Specific features of anti-crisis personnel management in modern conditions. *Economics and management*. 2021. Vol. 27, no. 6. P. 463-470. URL: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/analitika-ta-statystyka>.

## REFERENCES



- psychological aspects of management of labor activities of the team at the enterprise]. *Naukovi perspektivi*, vol. 10, no. 16. Available at: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10\(16\)-390-401](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-390-401) [in Ukrainian].
6. Shpandaruk V. O. (2013) Upravlinnja rizikami u sistemi upravlinnja personalom pidpriemstv [Risk management in the personnel management system of enterprises]. *Economy. Finances. Right*, no.12, pp. 8-10 [in Ukrainian].
7. Bies R. J., Barclay L. J., Tripp T. M., Aquino K. (2016) A Systems Perspective on Forgiveness in Organizations. *Academy of Management Annals*, vol. 10(1), pp. 245-318. Available at: <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120956>.
8. Yankina I. A. (2020) Anti-crisis competencies of personnel and their role in anti-crisis management organization. *Trends in the Development of Science and Education*. Available at: <https://doi.org/10.18411/lj-06-2020-237>.
9. Bezgacheva O. L., & Galochkina O. A. (2021) Specific features of anti-crisis personnel management in modern conditions. *Economics and Management*, 27(6), 463-470. Available at: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-6-463-470>.
10. Butenko O., Chupyr O. (2023) Social'no-psihologichni aspekti upravlinnja personalom v realijah Ukraïni [Socio-psychological aspects of personnel management in the realities of Ukraine]. Theoretical aspects of education development. *The 3th International scientific and practical conference (Poland, Warsaw 24-27 jan. 2023)*, pp. 244-247.
11. Zhou X. (2019) A review of complementary assets. *American Journal of Industrial and Business Management*, 09(09), 1772-1780. Available at: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.99116>.