



Менеджмент

УДК:005.334:005.95/96

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18380644>

Особливості управління персоналом в умовах кризи

Сенишин Світлана Євгеніївна,

старший викладач, кафедра менеджменту організацій, економіки та підприємництва, Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9946-7123>

Гірняк Катерина Михайлівна,

к.е.н. доцент, кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-5869-9956>

Прийнято: 11.01.2026 | Опубліковано: 26.01.2026

Анотація. В умовах зростаючої частоти та складності соціально-економічних криз традиційні підходи та методи управління персоналом часто виявляються несумісними з реальністю безперервних та часто взаємопов'язаних організаційних змін, спричинених кризами. Основною проблемою є відсутність проактивних антикризових практик, що призводить до низки заходів реагування на кризу - звільнень, зниження заробітної плати та скорочення програм навчання та розвитку - що підривають саму основу організації - людський капітал, без якого відновлення підприємства після кризи стає складним завданням. **Мета статті** - дослідити особливості управління персоналом в умовах кризи та запропонувати відповідні стратегії й механізми антикризового управління персоналом підприємства. **Методи дослідження** включають загальні наукові



методи абстрагування, аналізу та синтезу. З метою досягнення дослідницьких завдань у роботі застосовано діалектичний метод наукового пізнання. Абстрактно-логічний метод теоретичних та фактичних узагальнень використано для формулювання висновків та пропозицій. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських вчених за розглянутою темою, результати власних досліджень авторів тощо. **Результати дослідження** виявили відмінності в стратегіях та політиках управління персоналом, які залежать від: виду діяльності підприємства, його розміру (малого, середнього чи великого) та віку, форми організації бізнесу та його галузевої приналежності, типу, масштабу, глибини та тривалості кризи, що наближається або вже існує. Розроблено низку конкретних антикризових стратегій та політик управління персоналом, які відрізняються контекстом цілей та пріоритетних напрямків діяльності підприємства в умовах кризової організації для підвищення ефективності роботи та консолідації персоналу. Виділено п'ять основних напрямків роботи з персоналом у кризових ситуаціях. Запропоновано превентивні механізми антикризового персоналом шляхом дотримання низки принципів. **Висновки.** У кризові часи навіть стійкі підприємства часто не можуть протистояти кризовим явищам через низький рівень їх готовності до криз, що можна пояснити відсутністю комплексних антикризових програм та систематичних процесів планування у всіх організаційних підрозділах. Усі антикризові заходи слід планувати на основі результатів систематичної та комплексної діагностики кадрової ситуації, а успішна реалізація антикризових заходів в управлінні персоналом вимагає передачі більших повноважень та відповідальності від стратегічного партнера до відділу управління персоналом.

Ключові слова: персонал, криза, підприємство, стратегія, принципи, напрямки, антикризове управління, кадрова криза.



Peculiarities of personnel management in times of crisis

Svitlana Senyshyn,

Department of Organizational Management, Economics and Entrepreneurship
Interregional Academy of Personnel Management, Lviv , Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-9946-7123>

Kateryna Girnyak,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management and Business Administration,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and
Biotechnologies Lviv , Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-5869-9956>

Abstract. In the context of the increasing frequency and complexity of socio-economic crises, traditional approaches and methods of personnel management often prove to be incompatible with the reality of continuous and often interconnected organizational changes caused by crises. The main problem is the lack of proactive anti-crisis practices, which leads to a number of crisis response measures - layoffs, salary reductions and reductions in training and development programs - which undermine the very foundation of the organization - human capital, without which the recovery of the enterprise after the crisis becomes a difficult task. **The purpose** of the article is to investigate the features of personnel management in crisis conditions and to propose appropriate strategies and mechanisms for anti-crisis personnel management of the enterprise. **The research** methods include general scientific methods of abstraction, analysis and synthesis. In order to achieve the research objectives, the dialectical method of scientific cognition was applied in the work. The abstract-logical method of theoretical and factual generalizations was used to formulate conclusions and proposals. The information base of the study was scientific works of Ukrainian scientists on the topic under consideration, the results of the authors' own



research, etc. **The results** of the study revealed differences in HR management strategies and policies, which depend on: the type of activity of the enterprise, its size (small, medium or large) and age, the form of business organization and its industry affiliation, the type, scale, depth and duration of the approaching or already existing crisis. A number of specific anti-crisis strategies and HR management policies have been developed, which differ in the context of the goals and priority areas of the enterprise's activity in the conditions of a crisis organization to increase the efficiency of work and consolidate the personnel. Five main areas of work with personnel in crisis situations have been identified. Preventive mechanisms for anti-crisis personnel management by adhering to a number of principles have been proposed. **Conclusions.** In times of crisis, even resilient enterprises often cannot withstand crisis phenomena due to the low level of their crisis preparedness, which can be explained by the lack of comprehensive anti-crisis programs and systematic planning processes in all organizational units. All anti-crisis measures should be planned based on the results of a systematic and comprehensive diagnosis of the personnel situation, and the successful implementation of anti-crisis measures in personnel management requires the transfer of greater authority and responsibility from the strategic partner to the personnel management department.

Keywords: personnel, crisis, enterprise, strategy, principles, directions, anti-crisis management, personnel crisis.

Постановка проблеми. Система управління персоналом за своєю суттю схильна до ризиків, оскільки має справу з людьми, які можуть бути як джерелами, так і жертвами ризиків. Важко не погодитися з думкою, що ризик у сфері людських ресурсів - це будь-яка особа, культура чи управлінський фактор, що створює невизначеність у бізнес-середовищі та може негативно впливати на діяльність підприємства. Адже ефективність управління ризиками у сфері персоналу залежить від здатності (та уяви) фахівців та експертів описувати та структурувати якомога більше ризиків, що значно ускладнює вибір



організаційних рішень та заходів під час кризи, кожне з яких має свою специфіку. Водночас, оскільки стратегії управління ризиками розробляються та впроваджуються людьми, локальні людські помилки та недогляд можуть призвести до збою навіть найретельніше створених структур управління ризиками.

В умовах зростаючої частоти та складності соціально-економічних криз традиційні підходи та методи управління персоналом часто виявляються несумісними з реальністю безперервних та часто взаємопов'язаних організаційних змін, спричинених кризами. Основною проблемою є відсутність проактивних антикризових практик, що призводить до низки заходів реагування на кризу - звільнень, зниження заробітної плати та скорочення програм навчання та розвитку - що підривають саму основу організації - людський капітал, без якого відновлення підприємства після кризи стає складним завданням.

Ці та інші явища необхідно розпізнавати задовго до критичних подій, оскільки жодна організація не застрахована від кризи, а її наслідки можуть призвести до довгострокових, стійких проблем, які можуть завдати нищівного удару по її конкурентоспроможності в будь-який момент. На жаль, одна з критичних помилок управління полягає в тому, що, хоча під час кризи акцент робиться на системах, операціях, інфраструктурі та зв'язках з громадськістю, питання персоналу залишаються останніми у списку термінових завдань, хоча добре відомо, що підприємство не може відновитися без ефективних та мотивованих співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість наукових напрацювань свідчить про значну увагу до питань управління персоналом в умовах кризи. Зокрема, Григор'єв О. [1] здійснив теоретичний огляд інноваційних технологій HR-менеджменту в умовах кризових періодів. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. та Косович О.В. [2] розкрили ефективність застосування «людиноцентричного» підходу, що дозволив підприємству не тільки зберегти кадровий потенціал, а й забезпечити безпечні,



комфортні та стійкі умови для роботи. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. [3] наводять перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства та привели відповідно до кожного фактору можливі варіанти рішень (реакції) підприємства на прояв даних факторів. Дразнер Д. та Чала Н. [4] виявили позитивні чинники, що спрощують управління персоналом і дають змогу частково компенсувати вплив негативних чинників. Зеркаль А. та Павленко М. [5] визначили та узагальнили найбільш затребувані навички фахівців, які забезпечують ефективність діяльності підприємства у кризових ситуаціях і є пріоритетними для роботодавця. Комеліна О.В. та Гридін Д.О. [6] довели, що практичне втілення пропонованого підходу сприятиме формуванню гнучкої та ефективної системи кадрового забезпечення підприємств, підвищує їх адаптаційні можливості до змін середовища. Копитко М. та Ткачук Д. [7] обґрунтували, що інтеграція та підтримка спільноти є невід'ємною частиною управління стійкістю і персоналом в умовах кризи, сприяючи ефективному обміну ресурсами та координації дій у відповідь на надзвичайні ситуації. Короленко О. та Кутова Н. [8] розглядають стратегічні підходи до управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів і воєнного стану. Куделя В.І. та Яковенко В.Г. [9] зазначають, що управління персоналом в умовах війни може стикатися зі значними проблемами, які можуть вплинути на ефективність діяльності підприємства. Насад Н. В та Юрченко А. В. [10] розробили стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Полозова Т. В., Митцева О. С. та Іванов І. О. [11] обґрунтували необхідність поєднання та врахування організаційно-економічних і психологічних аспектів управління персоналом організації в умовах кризи. Россоха М., Коротич А. та Тицька А. [12] особливу увагу приділяють кризостійким стратегіям, які спрямовані на підтримку продуктивності працівників і збереження їхньої психологічної стійкості. Фединець Н.І. та Колупай В. М. [13] з'ясували, що кризові умови функціонування бізнесу, спричинені військовою агресією зумовили необхідність пошуку нових



ефективних методів управління персоналом та самоменеджменту. Чернишова Л. та Заложнікова А. [14] сформулювали основні завдання в галузі управління персоналом, які слід виконувати задля підтримки підприємств та країни під час війни та визначили актуальні складові кадрового потенціалу з урахуванням сучасних умов дії воєнного стану. Цалко Т., Невмержицька С. та Птуха А. [15] узагальнили тенденції змін та систематизували напрямів удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті управління персоналом в умовах кризових явищ, досі залишаються нерозкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики та актуальність дослідження. Особливо актуальним є розробка низки конкретних антикризових стратегій та політик управління персоналом, які відрізняються контекстом цілей та пріоритетних напрямків діяльності підприємства в умовах кризової організації та реалізуються у вигляді портфеля стратегій диверсифікації персоналу, формування основного складу, підвищення ефективності роботи та консолідації персоналу. Запропоноване дослідження спрямовано на розробку та впровадження превентивних механізмів антикризового управління персоналом шляхом дотримання низки принципів. З огляду на важливість проблематики, у межах цього дослідження виділено п'ять основних напрямків роботи з персоналом у кризових ситуаціях. Результати дослідження допоможуть поглибити наукове розуміння сучасної практики діагностики, планування та впровадження комплексних превентивних програм для боротьби з потенційними та фактичними кризами у сфері людських ресурсів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Мета статті - дослідити особливості управління персоналом в умовах кризи та запропонувати відповідні стратегії й механізми антикризового управління персоналом підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:



- дослідити наукові підходи до вивчення теоретичних та концептуальних засад управління персоналом в умовах кризи;

- розробити превентивні механізми антикризового управління персоналом шляхом дотримання низки принципів;

- запропонувати низку конкретних антикризових стратегій та політик управління персоналом, які відрізняються контекстом цілей та пріоритетних напрямків діяльності підприємства в умовах кризової організації та реалізуються у вигляді портфеля стратегій диверсифікації персоналу для підвищення ефективності роботи й консолідації персоналу.

- виділити п'ять основних напрямків роботи з персоналом у кризових ситуаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найважливішим завданням кризового менеджменту є запобігання кризам, спричиненим недалекоглядністю та управлінськими помилками, а у випадку об'єктивно виникаючих криз - забезпечення їх максимально безболісного переходу через керовані процеси прогнозування та запобігання кризам, підготовки та забезпечення функціонування систем під час криз, пом'якшення негативних наслідків та використання кризових факторів для розвитку. У цьому контексті проактивний підхід до антикризового управління персоналом означає, що організація усвідомлює ймовірність виникнення різних кризових ситуацій та має достатні інструменти управління персоналом для гнучкого та швидкого реагування на різні типи криз .

У певному сенсі антикризове управління персоналом можна назвати системою швидкого реагування, яка має на меті якомога раніше виявити ознаки кризи, що насувається, та якомога швидше реорганізувати практику управління людськими ресурсами щоб впоратися з очікуваними або неочікуваними викликами. Це вимагає розробки відповідних стратегій та політик антикризового управління персоналом.



Проблеми з персоналом не виникають самі по собі, оскільки їх джерела та причини, як правило, перебувають у обструктивному стані та загострюються у разі кризи, яка може вплинути на будь-який аспект життєдіяльності підприємства, включаючи завдання її існування, використовувані технології, процеси та структури управління, організаційну культуру та персонал.

Під кризою ми розуміємо майже всі проблеми та помилки, що виникають у діяльності організацій та їхніх керівників, тоді як у вужчому сенсі криза - це стан підприємства, при якому проблеми, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі, створюють ситуацію, що становить найбільшу загрозу для її функціонування та розвитку. У цьому контексті можна говорити про специфічні кадрові кризи, які представляють собою зони найбільшої концентрації фактичних та потенційних кадрових ризиків, включаючи комбінації специфічних джерел кадрових ризиків, які разом з окремими факторами та механізмами управління персоналом можуть не тільки посилити вплив зовнішнього тиску, але й спровокувати спалах внутрішньої кризи в підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Кадрові кризи: ознаки та наслідки для підприємства

Вид кадрових криз	Основні ознаки	Наслідки для підприємства
Кадровий голод	Постійна нестача персоналу на всіх рівнях	Виснаження людських ресурсів, накопичення «антикапіталу» – брак ініціативи, неефективні та низькомотивовані працівники, старіння персоналу
Криза ефективності праці	Виробничі та фінансові цілі не досягаються систематично, темпи зростання заробітної плати перевищують зростання продуктивності	Збільшення цін на продукцію/послуги призводить до зростання цін на продукцію для споживачів і, як наслідок, до зниження конкурентоспроможності підприємства, невідповідних витрат на оплату праці тощо.
Криза компетентності	Нестача знань та навичок для ефективної щоденної діяльності та реалізації стратегії	Зниження ефективності підприємства, втрата гнучкості в умовах змінного бізнес-середовища, труднощі у впровадженні бізнес-ініціатив.



Криза мотивації	Загальне зниження продуктивності персоналу, небажання брати на себе відповідальність за результати роботи та відсутність зацікавленості в успіху організації	Низька залученість та відданість підприємства, відсутність особистої ініціативи, загальна пасивність працівників, збільшення плинності кадрів
Криза культури	Працівники ігнорують цінності підприємства та етичні принципи, бракує командного духу	Невдоволення клієнтів, дискредитація бренду, загрози репутації підприємства, неприйнятна поведінка у стосунках з колегами та керівництвом тощо.
Криза соціально-трудових відносин	Скарги, невдоволення роботою на підприємстві та соціально-трудові конфлікти	Низька лояльність персоналу, деструктивна (або девіантна) поведінка, опір змінам, судові позови

Джерело: власна розробка авторів

Детальніше розглянемо види кадрових криз.

«Кадровий дефіцит» - постійний дефіцит персоналу в підприємства не лише на ключових, а й на керівних посадах, що призводить до поступового виснаження кадрового потенціалу, необґрунтовано високих витрат на залучення та утримання співробітників, програми адаптації та навчання, а також демографічних проблем - старіння персоналу тощо. Причини «кадрового дефіциту» двоякі. З одного боку, це умови на ринку праці, які характеризуються дефіцитом спеціалістів певних професійних та кваліфікаційних категорій, а з іншого боку, слабкість стратегій та технологій пошуку персоналу, недоліки в плануванні роботи, методах навчання та мотивації, використанні альтернативних форм роботи. Це означає, що кадровий дефіцит може проявлятися як ситуаційна криза у відповідь на негативні зовнішні умови на ринку праці, на які організація не може вплинути, або як системна криза, спричинена нездатністю системи управління персоналом швидко, ефективно та економічно ефективно задовольнити потреби підприємства в робочій силі. Проблему нестачі персоналу під час кризи можна вирішити лише частково шляхом звільнення неефективних співробітників; однак це неминуче призведе до помітного погіршення показників діяльності підприємства пізніше, навіть після вщухання зовнішніх кризових тенденцій.



Криза продуктивності праці - найсерйозніша (і найбільш обговорювана) проблема російських підприємств, яка завжди загострюється під час криз. Причини низької продуктивності праці добре відомі: окрім виробничо-технологічних факторів, до них належать неефективна організаційна структура та, як наслідок, перевантажений робочий колектив, недосконалі стандарти та показники ефективності, погана організація праці, вузька спеціалізація та недостатня професійна підготовка працівників тощо. Ці вузькі місця самі по собі є основними передумовами організаційної кризи, які безпосередньо загрожують життєздатності підприємства та значно послаблюють його під час зовнішньої кризи (економічної, фінансової).

Криза професіоналізму - працівники досить ефективно виконують свої щоденні завдання, але неохоче здобувають нові знання та навички, не проявляють ініціативи та загалом не готові позитивно сприймати інновації у своїй професійній діяльності. В умовах постійних зовнішніх та внутрішніх змін здатність персоналу робити внесок у реалізацію стратегії підприємства є ключовим фактором забезпечення його сталої конкурентоспроможності та стійкості до криз. Брак компетенцій особливо гостро проявляється в періоди організаційних змін, коли необхідно мобілізувати всі здібності та навички працівників. Основними причинами кризи компетенцій є відсутність комплексної політики навчання та розвитку персоналу, навчальні програми, що не узгоджуються зі стратегічними цілями підприємства, брак перспективних лідерів, перешкоди для ініціативи тощо. Однак, існують також особистісні фактори: професійна деформація та вигорання, пасивність, невдоволення роботою в конкретній підприємства, розчарування в кар'єрних перспективах, відсутність можливостей для самореалізації тощо.

Мотиваційна криза виникає, коли співробітники здатні, але не мають мотивації ефективно працювати, не бачать сенсу в прояві ініціативи, не отримують задоволення від своєї роботи та не готові миритися з проблемами у своїй підприємства.



Культурна криза виникає, коли співробітники та менеджери не приймають та не впроваджують цінності підприємства та ігнорують її етичні принципи. Це призводить до втрати клієнтів, поступової втрати ідентичності підприємства в очах споживачів, посилення внутрішніх суперечностей та конфліктів, погіршення міжвідомчої комунікації та взаємодії, зниження командного духу, появи булінгу тощо. Якщо цінності підприємства декларуються, але не підкріплюються реальною управлінською практикою або не включені до процедур регулювання професійної поведінки персоналу (наприклад, не відображаються в компетенціях та стандартах), культурна криза стає неминучою.

Відмінності в стратегіях та політиках управління персоналом залежать від низки факторів: виду діяльності підприємства, його розміру (малого, середнього чи великого) та віку, форми організації бізнесу та його галузевої приналежності, типу, масштабу, глибини та тривалості кризи, що наближається або вже існує. Проте, узагальнюючи вищезазначені дані, можна виділити низку конкретних антикризових стратегій та політик управління персоналом, які відрізняються контекстом цілей та пріоритетних напрямків діяльності відділу кадрів в умовах кризової організації та реалізуються у вигляді портфеля стратегій диверсифікації персоналу, формування основного складу, підвищення ефективності роботи та консолідації персоналу.

1. Метою *стратегії диверсифікації персоналу* є підтримка функціонування підприємства в кризових умовах шляхом швидкої реструктуризації організаційної та кадрової структури у зв'язку зі зміною кадрових потреб окремих бізнес-підрозділів та відділів. Враховуються звільнення, тимчасові або постійні переведення працівників до інших відділів підприємства, розробляються різні варіанти організації роботи (скорочені робочі дні або тижні, розподіл роботи тощо), змінюються системи компенсацій та бонусів, переорієнтовуються плани та програми навчання для забезпечення взаємозамінності працівників, а також проводиться підготовка працівників до



кризи. Ця стратегія дозволяє швидко перепризначити ефективних працівників на існуючі робочі місця, ліквідувати непродуктивні робочі місця, забезпечити оптимальні графіки роботи та високу дисципліну.

Однак реалізація стратегії диверсифікації персоналу може бути ускладнена значними соціальними наслідками як для звільнених, так і для існуючих працівників, включаючи перевтому, стрес, брак навичок тощо.

2. *Стратегія формування «кадрового ядра»* передбачає формування групи високопрофесійних працівників та лідерів в організації, які можуть об'єднатися для збереження підприємства та підвищення її конкурентоспроможності. Ця стратегія базується на принципах корпоративного громадянства та інклюзії, командної роботи та відповідальності кожної окремої людини за успішне подолання негативних наслідків кризи. Передбачаються заходи щодо виявлення та утримання «найкращих з найкращих», включаючи процедури оцінки ефективності та потенціалу працівників, індивідуальні схеми винагород та компенсацій, додаткові пільги та бонуси. При реалізації такої стратегії існує ризик витіснення неконкурентоспроможних працівників - неефективних, працівників з низькою або застарілою професійною кваліфікацією та слабкою мотивацією. Існує кілька основних ризиків. З одного боку, працівник з управлінським та підприємницьким талантом завжди цікавий для інших організацій, але водночас його компенсаційний пакет може бути настільки дорогим, що необхідно додатково економити на зарплатах інших працівників, що, у свою чергу, спричиняє плінність кадрів та зниження продуктивності. З іншого боку, усунення «порожнього тягаря» може спричинити значні правові та репутаційні ризики та завжди супроводжується посиленням конфліктності та недовіри в колективі.

3. *Стратегія підвищення ефективності праці* відображає пріоритетну мету підтримки конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання внутрішніх резервів та можливостей. Це включає, зокрема, заходи щодо раціональної оптимізації організаційної структури, робочих процесів,



посадових інструкцій та стандартів ефективності, удосконалення системи норм праці тощо. Важливу роль відіграють ініціативи працівників щодо покращення своєї роботи, діяльності та функцій. Змінюється підхід до навчання: замість дорогих зовнішніх програм запроваджуються різні форми внутрішнього формального та неформального навчання: обмін досвідом, наставництво та участь у проектах. Дуже важливими є неекономічні вигоди у вигляді корпоративних звань та статусів. Успішна реалізація цієї стратегії в організації, що перебуває в кризі, залежить від наявності відданих та залучених працівників, і навіть якщо їх небагато, компанія отримає відчутну користь. Перед відділом кадрів стоять нові завдання: розробка програми залучення працівників до проектів з підвищення ефективності виробництва, забезпечення працівників необхідною інформацією, організація навчання для проектних команд, проведення корпоративних конкурсів та інших заходів.

4. *Стратегія консолідації персоналу* спрямована на об'єднання команди для подолання неминучої кризи. Кадрова політика повинна включати заходи щодо підвищення лояльності працівників, форми взаємодії з профспілковою організацією, програми підтримки кадрових ініціатив тощо.

У кризові часи, коли горизонт стратегічного планування значно скорочується, а організаційні стратегії стають скоріше «бойовим планом», ніж довгостроковою програмою розвитку підприємства, запропонована типологія кадрових стратегій та політик може бути корисним інструментом антикризового управління персоналом у будь-якій організації. Важливо розуміти, що кризи, незважаючи на свій деструктивний характер, являють собою не лише загрозу, а й можливість для вдосконалення підприємства. Тому підприємства повинні навчитися приймати думки про найгірше, що може з ними статися, не дозволяючи цим думкам перешкоджати їхнім надіям та прагненням до кращого». Крім того, антикризова HR-стратегія допомагає підприємства вийти з глухого кута, якщо вона відповідає загальному економічному становищу країни та



потенціалу організації, що створює основу для ефективної антикризової діяльності підприємства в цілому.

Циклічний характер процесу антикризового управління персоналом забезпечує міцний зв'язок між усіма видами діяльності та розробкою та впровадженням превентивних механізмів антикризового управління людськими ресурсами. Ефективність антикризового управління персоналом досягається шляхом дотримання низки принципів.

1. Превентивний характер діяльності з управління людськими ресурсами. Загальний підхід до антикризового управління персоналом має бути розроблений та включений до стратегії управління людськими ресурсами поряд з іншими напрямками під час нормальної роботи підприємства. Це забезпечує швидкий перехід системи управління людськими ресурсами в антикризовий режим у разі виникнення несприятливих подій.

2. Максимізація можливостей управління персоналом щодо запобігання кризам в підприємства означає позиціонування кризи як періоду організаційної діяльності, який, крім загроз, також пропонує нові можливості. Для працівників це можливість продемонструвати свої здібності та зміцнити кар'єру, створити репутацію надійних та проактивних працівників, встановити тісніші зв'язки з колегами та керівництвом. Проблеми об'єднують людей, а спільні перемоги об'єднують їх. Для відділу кадрів це можливість зарекомендувати себе як ділового партнера керівництва підприємства, проактивно беручи на себе відповідальність та роблячи значний внесок у загальні зусилля щодо подолання кризи, а також як турботливого партнера у стосунках зі співробітниками та піклуючись про їхнє благополуччя.

3. Систематичні та комплексні антикризові заходи. Кризи в підприємства виникають у різних формах і часто взаємопов'язані, що вимагає ретельної оцінки ситуації та пошуку комплексних рішень, що включають заходи у сферах виробництва, фінансів, маркетингу та управління персоналом.



4. Адаптивність системи управління персоналом означає її підвищену готовність до швидкої реорганізації організаційної структури, робочих та кадрових процесів і технологій, впровадження необхідних заходів на кожному етапі кризи, виявлення та врахування кадрових можливостей, які дозволять підприємству швидше та з мінімальними втратами вийти з кризи.

5. Обґрунтованість антикризових заходів. Усі заходи, що вживаються у сфері управління персоналом, повинні базуватися на об'єктивній оцінці ризиків та наслідків діяльності підприємства як на певному етапі кризи, так і після її закінчення. Це означає, наприклад, що під час скорочення кількості працівників підприємство повинно чітко розуміти, яких працівників вона може використовувати для підтримки виробництва під час кризи та досягнення нового рівня розвитку після кризи.

6. Легітимність антикризових заходів у сфері управління персоналом означає, що всі кадрові рішення повинні бути юридично бездоганними. Перш за все, важливо не лише усунути можливі помилки у формалізації процесу скорочення кількості працівників, але й розумно підбирати працівників, які залишаться в підприємстві та допоможуть роботодавцю впоратися зі складними та різноманітними викликами, що стоять перед ним.

7. Корпоративна соціальна відповідальність перед персоналом означає, що під час розробки та впровадження антикризових заходів максимально враховуються соціально прийнятні та найменш деструктивні для працівників варіанти, особливо для тих, хто постраждав від скорочень. Важливе місце слід відводити створенню партнерських відносин та співпраці з профспілковою організацією, використанню її можливостей та авторитету у разі виникнення соціально-трудова суперечностей та конфліктів.

8. Залучення персоналу до антикризової діяльності є ключовою умовою успішного відновлення підприємства. Залучені працівники мають особисту зацікавленість у подоланні організаційних та соціальних проблем, спричинених кризою, усвідомлюють та можуть пропонувати різні рішення для свого



конкретного робочого місця та відділу, а також здатні разом з організацією справлятися з викликами кризового періоду. Ініціативи та участь працівників в обговоренні можливостей антикризових заходів, а також здатність впливати на прийняття рішень, запобігають опору працівників і не лише сприяють взаєморозумінню між керівниками та рядовими працівниками, але й підвищують продуктивність праці .

9. Відкритість та щирість щодо працівників на всіх етапах кризи сприяють довірі та співпраці між керівництвом підприємства та працівниками, запобігають стресу, напрузі та поширенню деморалізуючих чуток.

10. Управління персоналом як стратегічний партнер підприємства у подоланні кризи. Відділ кадрів відіграє провідну роль не лише як аналітичний та діагностичний центр, що розробляє стратегії, плани та програми управління персоналом у кризових ситуаціях, але й як сполучна ланка між керівництвом та працівниками. Ніхто не може оцінити, скількох криз можна було б уникнути, якби організація мала вищий рівень довіри та інтеграції між співробітниками, менеджерами та відділом кадрів.

Беручи до уваги поведінкові елементи антикризового управління, можна виділити п'ять основних напрямків роботи з персоналом у кризових ситуаціях:

1. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві:

- забезпечення соціально-психологічної єдності колективу;
- підтримка високого рівня соціально-психологічної згуртованості, що може бути досягнуто шляхом узгодження функціональних та рольових очікувань колективу підприємства;
- підтримка системи соціальних зв'язків та контактів, що виникли в колективі, та сприяння виникненню нових зв'язків;
- сприяння формуванню колективної думки та ставлення до явищ навколишньої дійсності, а також створенню внутрішньо-організаційних традицій, норм та стереотипів поведінки в певній ситуації;



- підвищення задоволеності роботою та колективом без адміністративних заходів (моральне задоволення результатами праці, комфортні умови праці, можливості для самовираження тощо);

- сприяння гармонії ціннісних систем окремих працівників та всього колективу. Люди - соціальні істоти, і їхня поведінка керується нормами, цінностями та думками спільноти, в якій вони живуть. Тому важливо, щоб ці цінності були послідовними у повсякденному та робочому житті працівника. Виконання цієї умови сприяє покращенню соціально-психологічного клімату в організації.

2. Підвищення рівня комунікації всередині організації:

- спілкування з іншими в командній роботі, засноване на розвитку комунікативних навичок працівників, вмінні прислухатися до думок інших, приборкувати емоції та мирно вирішувати конфлікти, що виникають;

- забезпечення доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників - базова інформація про діяльність підприємства, особливо в кризових ситуаціях, повинна бути доступна всім працівникам. Це дозволить працівникам швидше реагувати у разі кризи та зменшить опір необхідним змінам.

3. Забезпечення необхідного реагування персоналу на постійні зміни:

- створення організаційної структури, яка є достатньо гнучкою та адаптивною, щоб забезпечити максимально швидке реагування на зміни в навколишньому середовищі, водночас забезпечуючи чіткий розподіл прав та обов'язків між керівниками всіх рівнів та їхніми підлеглими.

4. Запобігання та пом'якшення конфліктних ситуацій у підприємства. Принцип об'єктивності надзвичайно важливий у винагородженні та покаранні за певні дії чи бездіяльність. Також необхідно знати, що кожна людина має право на помилки, а тим більше на їх виправлення. Тому перед вжиттям адміністративних заходів керівники повинні ретельно вивчити та проаналізувати ситуацію. Крім того, важливо знати, що в періоди нестабільності, як у країні, так



і у світі, працівники стають особливо схильними до різних негативних подій. Тому дисциплінарні заходи слід відкласти, якщо це можливо, до стабілізації ситуації.

5. Підтримка соціальної інтеграції персоналу:

- надання персоналу можливості бути головною рушійною силою в усіх процесах (під короткостроковим управлінським контролем), оскільки лише тоді, коли вони відчують цінність для підприємства, люди працюватимуть продуктивніше, що призводить до кращих організаційних результатів;

- акцент на розвитку креативності та самоорганізації персоналу - підтримка та заохочення творчих ініціатив працівників щодо покращення діяльності підприємства та надання можливостей окремим особам продемонструвати свої особисті якості, що призводить до інноваційних, але ефективних рішень складних ситуацій, які можуть виникнути під час зусиль підприємства щодо боротьби з кризами.

Висновки. У кризові часи навіть стійкі підприємства часто не можуть протистояти кризовим явищам. Проблема полягає у відсутності зв'язку між високим рівнем готовності та низьким рівнем готовності підприємства до криз, що можна пояснити відсутністю комплексних антикризових програм та систематичних процесів планування у всіх організаційних підрозділах. З точки зору антикризового управління персоналом, ця проблема вимагає ретельного перегляду сучасної практики діагностики, планування та впровадження комплексних превентивних програм для боротьби з потенційними та фактичними кризами у сфері людських ресурсів. Запропонований підхід до антикризового управління персоналом базується на припущенні, що невизначеність та непередбачуваність, властиві методології, можна зменшити, зосередившись на конкретних HR-кризах, які становлять явну загрозу для нормального функціонування та реалізації стратегії підприємства, а не шляхом виявлення, вимірювання та обмеження окремих HR-ризиків, локалізованих у різних частинах підприємства. Усі антикризові заходи слід планувати на основі



результатів систематичної та комплексної діагностики кадрової ситуації, а в системі управління персоналом мають бути впроваджені механізми швидкого реагування, оскільки швидкість адаптації підприємства до ситуації при виникненні кризи є ключовим фактором підтримки його життєздатності. Успішна реалізація антикризових заходів в управлінні персоналом вимагає передачі більших повноважень та відповідальності від стратегічного партнера до відділу управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2 (53). С. 502-510. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>
2. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В., Косович О.В. Управління персоналом як чинник забезпечення стабільності фінансової системи в умовах кризи. *Економічний простір*. 2025 № 205. С.57-62 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.57-62>
3. Дворник І., Дворник О. та Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>.
4. Дражнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1. Вип. 2. С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>
5. Зеркаль А., Павленко М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>
6. Комеліна О.В., Гридін Д.О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025 № 197. С.51-55. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.51-55>



7. Копитко М., Ткачук Д. Управління стійкістю і персоналом в організаціях та закладах охорони здоров'я у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. (3(75), 93-101. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-93-101>
8. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>.
9. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290–297.
10. Насад Н. В, Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2023 №1-2(41) С. 56-58. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.121101
11. Полозова Т. В., Митцева О. С., Іванов І. О. Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи. *Журнал "Український журнал прикладної економіки та техніки"*. 2024. № 2. С. 55-59 <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-9>
12. Россоха М., Коротич А., Тицька А. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.262-267>
13. Фединець Н.І., Колупай В. М. Самоменеджмент та менеджмент персоналу вітчизняних організацій в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.66>
14. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.



15. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>