

МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT

УДК 339.138

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.76-86>

Щербан О. Я.¹, Малик Л. О.², Сенишин С. Є.³, Кондра О.Р.⁴

АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

¹ ІППТ НУ «Львівська політехніка»,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра фінансів, обліку і аналізу,
вул. Горбачевського, 18, м. Львів,
79057, Україна,
тел.: 0931170958,
e-mail: oresta.y.shcherban@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5422-4032>

² Національний лісотехнічний університет України,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра маркетингу і логістики,
вул. Гетьмана Мазепи, 29, м. Львів,
79000, Україна,
тел.: 0974768473,
e-mail: lubamalik84@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5375-5373>

³ Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», кафедра менеджменту організацій,
економіки та підприємництва, вул. В.Івасюка, 21, м.
Трускавець, 82200, Україна,
тел.: 0671480549,
e-mail: senyshyn_s@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7905-3062>

⁴ Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
кафедра менеджменту організацій, економіки та
підприємництва,
вул. В.Івасюка, 21, м. Трускавець,
82200, Україна,
тел.: 0963389696,
e-mail: olgakondra0@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7872-0740>

Анотація. У статті висвітлюється актуальна проблема управління персоналом підприємства в умовах кризових явищ, які дедалі частіше супроводжують функціонування сучасного бізнес-середовища. Мета статті – дослідити сутність, особливості та ефективні підходи до реалізації антикризових стратегій управління персоналом на підприємстві, а також визначити шляхи збереження трудового потенціалу, підвищення адаптивності працівників і забезпечення стабільного функціонування організації в умовах кризових явищ. Зазначено, що ефективна кадрова політика в умовах невизначеності та турбулентності є ключовим чинником збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Розкрито сутність антикризового управління персоналом як цілеспрямованого комплексу дій, що забезпечують адаптацію трудового колективу до змін, оптимізацію витрат, зниження соціальної напруги та

підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Теоретична цінність дослідження полягає у систематизації та узагальненні підходів до антикризового управління персоналом в умовах сучасної соціально-економічної нестабільності. У роботі детально розглянуто поняття «антикризова стратегія управління персоналом», визначено її основні складові та принципи формування. Отримані теоретичні положення можуть стати базою для подальших досліджень у галузі кризового менеджменту та HR-стратегій. У ході дослідження систематизовано основні антикризові стратегії, що застосовуються в сучасній практиці: оптимізація чисельності персоналу, запровадження гнучких форм зайнятості, удосконалення мотиваційних механізмів, розвиток професійних компетенцій, активне впровадження програм внутрішнього навчання та перекваліфікації, посилення внутрішніх комунікацій та управління ключовими кадрами. Особливу увагу приділено ролі лідерства та стратегічного HR-менеджменту у подоланні наслідків кризи. У статті також наведено рекомендації щодо формування ефективної антикризової кадрової політики, що поєднує економічну доцільність із соціальною відповідальністю. Зроблено висновок про необхідність переходу від тактики скорочень до стратегічного розвитку персоналу навіть в умовах обмежених ресурсів. Матеріали дослідження можуть бути корисними для науковців, керівників підприємств, HR-менеджерів та фахівців з організаційного розвитку.

Ключові слова: антикризові стратегії, розвиток персоналу, антикризового управління, антикризова кадрова політика, кризові явища.

Shcherban O. Ya.¹, Malik L. O.², Senyshyn S. Ye.³, Condra O. R.⁴
ANTI – CRISIS STRATEGIES OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGMENT

¹ IPPT NU "Lviv Polytechnic",
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Finance, Accounting and Analysis,
Gorbachevsky str. 18, Lviv,
79057, Ukraine,
tel.: 0931170958,
e-mail: oresta.y.shcherban@lpnu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5422-4032>

² National Forestry University of Ukraine,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of marketing and logistics,
Hetman Mazepa st., 29, Lviv,
79000, Ukraine,
tel.: 0974768473,
e-mail: lubamalik84@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5375-5373>

³ Precarpathian Institute named of Mykhailo
Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel
Management, department of management of
organizations, economy and entrepreneurship,
V. Ivasyuka st., 21, Truskavets,
82200, Ukraine,
tel.: 0671480549,
e-mail: senyshyn_s@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7905-3062>

⁴ Precarpathian Institute named of Mykhailo
Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel
Management, department of management of

organizations, economy and entrepreneurship,
V. Ivasyuka st., 21, Truskavets,
82200, Ukraine,
tel.: 0671480549,
e-mail: olgakondra0@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7872-0740>

Abstract. The article highlights the current problem of enterprise personnel management in the conditions of crisis phenomena, which are increasingly accompanied by the functioning of the modern business environment. The purpose of the article is to investigate the essence, features and effective approaches to the implementation of anti -crisis strategies of personnel management at the enterprise, as well as to identify ways of maintaining labor potential, improving the adaptability of employees and ensuring the stable functioning of the organization in the conditions of crisis phenomena. It is noted that effective personnel policy in the face of uncertainty and turbulence is a key factor in maintaining the competitiveness and stable development of the enterprise. The essence of crisis management of personnel as a purposeful set of actions that ensure the adaptation of the labor collective to changes, cost optimization, reduction of social tension and improving the overall efficiency of the enterprise is revealed. The study systematizes the main anti -crisis strategies used in modern practice: optimization of staff, introduction of flexible forms of employment, improvement of motivational mechanisms, development of professional competencies, active implementation of internal education and retraining programs, strengthening of internal communications. The theoretical value of the study lies in the systematization and generalization of approaches to anti-crisis personnel management in the conditions of modern socio-economic instability. The work examines in detail the concept of "anti-crisis personnel management strategy", identifies its main components and principles of formation. The obtained theoretical provisions can become the basis for further research in the field of crisis management and HR strategies. Particular attention is paid to the role of leadership and strategic HR management in overcoming the consequences of the crisis. The article also provides recommendations for the formation of effective anti -crisis personnel policy, which combines economic feasibility with social responsibility. It is concluded that the transition from the tactics of abbreviations to strategic development of staff, even in the conditions of limited resources. Research materials can be useful for scientists, business managers, HR managers and organizational development professionals.

Keywords: anti -crisis strategies, personnel development, anti -crisis management, anti - crisis personnel policy, crisis.

Вступ. Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем динамізму, нестабільністю та непередбачуваністю, що зумовлює зростання кількості кризових ситуацій, які негативно впливають на діяльність підприємств. У таких умовах особливої актуальності набуває питання ефективного управління персоналом як одного з головних ресурсів забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності організацій. Працівники, їх професіоналізм, мотивація та адаптивність виступають не лише запорукою стабільності, але й джерелом інноваційного розвитку в періоди турбулентності.

Антикризове управління персоналом – це не лише реагування на виклики, а й стратегічне планування, що передбачає виважені рішення у сфері кадрової політики, мотивації, навчання, комунікацій і організаційної культури. Застосування ефективних антикризових стратегій дозволяє не лише зберегти трудовий потенціал, але й підвищити його продуктивність, адаптувати підприємство до нових умов та забезпечити його подальший розвиток.

Метою статті є дослідження теоретичних засад і практичних підходів до реалізації антикризових стратегій управління персоналом на підприємстві, а також визначення шляхів збереження трудового потенціалу, підвищення адаптивності працівників і забезпечення стабільного функціонування організації в умовах кризових явищ.

Теоретична цінність дослідження полягає в узагальненні та систематизації підходів до антикризового управління персоналом у сучасних умовах нестабільного соціально-економічного середовища. У роботі уточнено зміст поняття «антикризова стратегія управління персоналом», визначено її ключові компоненти та принципи формування. Розкрито роль людського капіталу як стратегічного ресурсу, здатного забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах кризи. Теоретичні положення дослідження можуть слугувати основою для подальших наукових розвідок у сфері кризового менеджменту та HR-стратегії.

Практична цінність дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо реалізації ефективних антикризових заходів з управління персоналом, які можуть бути адаптовані до потреб конкретного підприємства. Запропоновані підходи спрямовані на збереження кадрового потенціалу, підвищення мотивації працівників, зміцнення внутрішньої організаційної стійкості та формування гнучкої системи управління персоналом. Отримані результати можуть бути використані керівниками підприємств, HR-фахівцями та управлінцями для розробки стратегій адаптації до змін, зниження соціальних ризиків і забезпечення ефективної взаємодії в колективі під час кризових ситуацій.

Постановка завдання. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності підприємства стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що супроводжується ризиками скорочення обсягів виробництва, зменшення доходів, втрати ключових працівників та зниження мотивації персоналу. Юрик Н. зауважує, що «Коли фірмі загрожує небезпека, від колективу це приховувати не можна, оскільки співробітники замість того, щоб займатися справою, почнуть з'ясовувати, що ж усе-таки, відбувається, чим ще більше збільшать хаос і плутанину» [1, с. 123]. Проблематику антикризового управління персоналом досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких варто відзначити Д. Мерсера, М. Х. Мескона, Є. С. Барвінську, Н. Г. Георгіаді, К.А. Пріб, С. М. Боняра, Я. О. Скутову-Корх, В. М. Гриньову, Г. І. Писаревську, О. В. Довгаль, Л. О. Лігоненка, М. В. Тарасюка, О. О. Хіленка, Ю. П. Синиціну, С. М. Дунайчука, І. А. Алексеєнка [2 – 6; 8 – 15] та інших дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів цієї сфери. Тому особливої актуальності набуває розробка ефективних антикризових стратегій управління трудовими ресурсами, які дозволяють не лише оптимізувати витрати, але й зберегти цінний кадровий потенціал, забезпечити внутрішню стабільність і гнучкість організаційної структури.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, проблема формування системного підходу до управління персоналом в умовах кризи залишається недостатньо розробленою, особливо з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією, воєнними діями, пандеміями та іншими глобальними чинниками.

У зв'язку з цим завданням статті є:

- проаналізувати теоретичні підходи до антикризового управління персоналом;
- узагальнити основні інструменти та практики, що застосовуються підприємствами в умовах кризи;
- виявити переваги та ризики різних антикризових стратегій;
- запропонувати рекомендації щодо формування ефективної кадрової політики, орієнтованої на стійкий розвиток підприємства в умовах невизначеності.

Вирішення окреслених завдань дозволить сформулювати практично орієнтовані підходи до управління персоналом, що сприятимуть підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

В процесі дослідження антикризових стратегій управління персоналом підприємства було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що

забезпечили всебічне вивчення проблематики та досягнення поставленої мети. Зокрема, застосовано: методи аналізу та синтезу – для дослідження наукових підходів до визначення сутності антикризового управління персоналом, а також для узагальнення основних стратегій, що використовуються в практиці підприємств у кризових умовах; методи індукції та дедукції – з метою формулювання обґрунтованих висновків на основі теоретичних положень та емпіричних спостережень; системний підхід – для розгляду управління персоналом як цілісної системи, що взаємодіє з іншими функціональними підсистемами підприємства; метод узагальнення практичного досвіду – для аналізу прикладів з реальної діяльності підприємств у кризовий період, зокрема вітчизняних компаній. Застосування зазначених методів дозволило отримати комплексне бачення проблеми, визначити найефективніші підходи до формування антикризових стратегій управління персоналом та надати практичні рекомендації для підприємств.

Результати. Юрик Н. зауважує, що «Антикризова стратегія організації повинна бути сформована таким чином, щоб більшість кризових негативних явищ можна було б передбачати і на цій основі усувати їх, а ті, які не підлягають усуненню, могли б бути зменшені (послаблені)» [1]. Вартий уваги підхід Скібіцького О.М., згідно з яким людський фактор в антикризовому управлінні аналізується крізь призму конфліктологічних механізмів [3]. У цьому контексті виокремлюються ключові антикризові характеристики та принципи управління персоналом, а також формується уявлення про модель менеджера, що діє в умовах кризи. Окрім того, важливим є розгляд цієї проблематики з точки зору керівної діяльності, стилів управління та лідерства.

Роль лідерства та стратегічного HR-менеджменту у подоланні наслідків кризи є важливою для забезпечення стійкості та відновлення підприємства в умовах турбулентного середовища. Лідерство у кризовий період виконує функцію стабілізуючого фактора, який здатен мобілізувати команду, забезпечити чітке бачення та згуртувати колектив навколо спільних цілей. Ефективний лідер виступає не лише як керівник, а й як комунікатор, психолог і стратег, здатний підтримати працівників морально, дати відповіді на складні запитання, зняти напругу та зміцнити довіру в команді. У періоди кризи лідерство проявляється в здатності:

- швидко приймати виважені рішення;
- відкрито комунікувати зміни;
- підтримувати культуру відповідальності та гнучкості;
- бути прикладом адаптивності та стійкості.

Стратегічний HR-менеджмент забезпечує системне управління людськими ресурсами з урахуванням довгострокових цілей підприємства. У контексті кризи HR відіграє особливу роль у:

- збереженні та розвитку кадрового потенціалу;
- аналізі ризиків і формуванні плану дій щодо залучення, утримання та адаптації персоналу;
- впровадженні нових моделей роботи (дистанційна, гнучка зайнятість);
- перегляді системи мотивації та винагороди відповідно до нових умов;
- формуванні HR-бренду як стабільного та надійного роботодавця навіть у складні періоди.

Синергія сильного лідерства і стратегічного HR-менеджменту дозволяє не лише зменшити негативні наслідки кризи, а й трансформувати їх у поштовх до внутрішніх змін, інновацій та зміцнення корпоративної культури. Такий підхід дає змогу підприємству відновлюватися швидше, зберігати лояльність працівників та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Б. Вавжиняк [4, с. 167-168] і К. Малевська [5, с. 628-629] виділяють найбільш поширені антикризові рішення: планування, відтермінування платежів за зобов'язаннями, придбання додаткового капіталу, диверсифікація діяльності, заміна управлінського складу, зміна продукції, що випускається, покупка нових технологій, впровадження систем управління якістю, зміна цінової політики, організаційної структури та культури, аутсорсинг; вдосконалення механізмів мотивації, тощо.

Нами сформовано власне визначення антикризової стратегії управління персоналом – як сукупність цілеспрямованих заходів, управлінських рішень і підходів, що реалізуються підприємством у відповідь на кризові явища з метою збереження, ефективного використання та розвитку трудового потенціалу в умовах невизначеності, загроз та обмежених ресурсів.

Антикризова стратегія управління персоналом стратегія передбачає адаптацію кадрової політики до змінених умов функціонування, оптимізацію чисельності персоналу, трансформацію організаційної структури, підвищення гнучкості форм зайнятості, підтримку мотивації та продуктивності працівників, а також забезпечення ефективної внутрішньої комунікації.

Ознаками антикризової стратегії управління персоналом є:

- орієнтація на швидке реагування на зовнішні та внутрішні виклики;
- збереження ключових кадрів як основи стабільності організації;
- мінімізація соціальних ризиків та конфліктів;
- формування стійкої корпоративної культури, що підтримує командну згуртованість;
- розвиток лідерства та управлінської гнучкості в умовах невизначеності.

Таким чином, антикризова стратегія управління персоналом виступає важливим елементом загальної системи антикризового управління підприємством і сприяє його адаптації та подальшому відновленню після подолання кризових явищ.

Науковці зазначають, що ключовим чинником збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства є ефективна кадрова політика в умовах невизначеності та турбулентності. «Будь яке перетворення в організації передбачає зміни в процесі управління персоналом, що зумовлює необхідність вирішення питань, що пов'язані із впровадженням ефективної кадрової політики» [6, С. 247]. І основну роль в цьому відіграє людський капітал, який забезпечує гнучкість, адаптивність та інноваційність організації. Під людським капіталом розуміють «накопичені знання, навички та досвід, які впливають на продуктивність праці та здатність отримувати дохід» [7, с. 58]. В умовах частих змін зовнішнього середовища, економічного тиску, політичної нестабільності та технологічних викликів, ефективна кадрова політика повинна бути орієнтована на довгострокову стратегію розвитку людського капіталу, з урахуванням поточних ризиків і можливостей. Вона передбачає не лише оперативне реагування на кризові явища, але й формування культури взаємної підтримки, розвитку, навчання та мотивації працівників. Грамотно вибудована кадрова політика дозволяє не лише утримувати кваліфікований персонал, а й залучати нові таланти, формувати резерв управлінських кадрів та сприяти зростанню внутрішнього потенціалу організації.

Завдяки комплексному підходу до управління людськими ресурсами – включаючи стратегічне планування, підтримку ініціатив, розвиток компетенцій та лідерства – підприємство здатне не лише вистояти у складних умовах, а й трансформувати кризу в нові можливості для зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

У сучасних умовах постійних змін, економічної нестабільності та зовнішніх викликів, підприємства змушені оперативно реагувати на кризові ситуації, зокрема у сфері управління персоналом. Ефективне використання антикризових стратегій дозволяє зберегти трудовий потенціал, підтримати мотивацію працівників та

забезпечити стабільне функціонування організації. Водночас кожна стратегія має як позитивні сторони, так і потенційні ризики, які необхідно враховувати при її впровадженні.

Таблиця 1

Антикризові стратегії управління персоналом на підприємстві (сформовано авторами)

Table 1

Anti - crisis personnel management strategies at an enterprise (compiled by the author)

№	Назва стратегії	Мета	Основні інструменти реалізації
1	Стратегія кадрової оптимізації	Зниження витрат на персонал при збереженні ключових кадрів	Скорочення штату, аутсорсинг, зменшення робочого часу, гнучкий графік
2	Стратегія збереження персоналу	Утримання працівників та мінімізація втрат трудового потенціалу	Гнучасова зміна умов праці, внутрішнє суміщення, неповна зайнятість
3	Стратегія розвитку та перекваліфікації	Підвищення компетентності персоналу для нових умов діяльності	Навчання, онлайн-курси, внутрішні тренінги, менторинг
4	Стратегія посилення мотивації та залучення	Підвищення продуктивності та лояльності працівників	Нематеріальні стимули, премії за результатами, гнучкі KPI
5	Стратегія управління внутрішніми комунікаціями	Зменшення напруги та збереження довіри всередині колективу	Регулярні зустрічі, внутрішні інформаційні бюлетені, зворотний зв'язок
6	Стратегія антикризового лідерства	Зміцнення управлінської ролі та підтримка персоналу	Лідерська присутність, залучення до ухвалення рішень, особистий приклад
7	Стратегія організаційної гнучкості	Швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі	Перегляд функцій, адаптація процесів, проєктне управління
8	Стратегія соціальної відповідальності	Підтримка працівників у складних умовах	Соціальні пакети, програми підтримки ментального здоров'я, допомога родинам

У таблиці 2 наведено основні переваги та ризики найпоширеніших антикризових стратегій управління персоналом, що дозволяє здійснити більш виважений вибір управлінських рішень відповідно до специфіки підприємства та зовнішнього середовища.

Нами сформовано ефективні підходи до реалізації антикризових стратегій управління персоналом. На нашу думку, успішна реалізація антикризових стратегій управління персоналом вимагає комплексного та системного підходу, що враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні чинники впливу. Практика свідчить, що ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від гнучкості управлінських рішень, рівня комунікації з персоналом та здатності керівництва адаптувати стратегії до динамічних змін.

Серед найбільш ефективних підходів вважаємо за доцільне виокремити такі:

- аналіз кадрового потенціалу та сегментація персоналу, що дає змогу визначити ключові групи працівників, які є критично важливими для функціонування підприємства, та розробити індивідуалізовані підходи до управління ними в умовах кризи;
- оптимізація організаційної структури, що передбачає перегляд функціонального навантаження, усунення дублювання обов'язків і створення більш гнучких команд, здатних швидко реагувати на зміни;

- запровадження гнучких форм зайнятості, оскільки використання дистанційної роботи, часткової зайнятості, проєктних контрактів дозволяє зменшити витрати та зберегти робочі місця;
- підтримка внутрішніх комунікацій, оскільки прозорість управлінських рішень, регулярне інформування працівників про стан справ у компанії та залучення персоналу до процесу ухвалення рішень сприяють зниженню соціальної напруги;
- підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій, оскільки навчання, перекваліфікація та професійний розвиток працівників забезпечують адаптацію до нових умов праці та технологічних змін;
- антикризове лідерство та мотивація. У кризовий період особливо важливою є роль керівника як лідера, здатного надихати, об'єднувати команду та забезпечувати підтримку персоналу. Мотиваційна політика повинна бути гнучкою, справедливою й орієнтованою на результат;
- управління організаційною культурою на основі формування атмосфери довіри, взаємопідтримки та спільної відповідальності, що сприяє зміцненню стійкості персоналу до стресових ситуацій.

Таблиця 2

Переваги та ризики антикризових стратегій управління персоналом (сформовано авторами)

Table 2

Advantages and risks of anti -crisis personnel management strategies (compiled by the author)

Назва стратегії	Переваги	Можливі ризики
Кадрова оптимізація (скорочення, аутсорсинг)	Зменшення витрат, оперативне реагування на кризу	Втрата ключових кадрів, зниження мотивації, негативний моральний клімат
Збереження персоналу	Збереження кадрового потенціалу, підвищення лояльності	Накопичення витрат без гарантії швидкого відновлення
Гнучкі форми зайнятості	Зменшення навантаження на фонд оплати праці, адаптивність	Зниження стабільності доходу працівників, ризик втрати кваліфікованих кадрів
Перекваліфікація та навчання персоналу	Підвищення кваліфікації, адаптація до нових умов	Витрати на навчання в умовах обмежених ресурсів, відтік працівників після навчання
Посилення мотивації та залучення	Підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів	Недосягнення очікуваних результатів за відсутності ресурсів або довіри
Покращення внутрішніх комунікацій	Зниження напруги, зростання довіри до керівництва	Вимоги до комунікаційної компетентності управлінців, ризик дезінформації
Антикризове лідерство	Підвищення згуртованості, швидке ухвалення рішень	Високий рівень персонального навантаження на лідера, залежність від особистості
Організаційна гнучкість	Здатність адаптуватися до змін, підвищення ефективності	Можливі труднощі з реалізацією в ієрархічних структурах, опір змінам
Соціальна відповідальність	Формування позитивного іміджу, зміцнення корпоративної культури	Фінансове навантаження в умовах нестачі ресурсів

Вважаємо, що застосування зазначених підходів дозволить підприємствам не лише зменшити негативний вплив кризи, а й сформувані передумови для подальшого розвитку та підвищення ефективності управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Практика показує, що в різні періоди кризових ситуацій підприємства застосовують різноманітні антикризові напрями в своїй діяльності. Наприклад, фармацевтична компанія «Фармако» у період пандемії переформатувала командну роботу: створила тимчасові робочі групи з різних відділів для швидкого налагодження логістики й продажів у нових регіонах. Це забезпечило ефективне реагування на ринкові зміни. У банку «Сенс Банк» під час економічної нестабільності було започатковано ініціативу «Підтримай колегу» – взаємодопомога всередині колективу у вигляді волонтерства, обміну транспортом, міні-грошових зборів для тих, хто потребує. Це зміцнило згуртованість працівників. Підприємство «Львівський автобусний завод» регулярно інформувало персонал про зміни у виробничих процесах через щотижневі збори та онлайн-огляди. Це підвищило рівень довіри та знизило паніку під час кризи постачання запчастин.

Нами сформовано рекомендації для забезпечення стійкої роботи персоналу в умовах кризи (Таблиця 3).

Таблиця 3

**Рекомендації для забезпечення стійкої роботи персоналу в умовах кризи
(сформовано авторами)**

Table 3

Recommendations to ensure sustainable staff work in crisis (compiled by the author)

Напрямок	Рекомендації	Очікуваний результат
1. Збереження трудового потенціалу	- Впровадження програм гнучкого графіку та дистанційної роботи - Оптимізація штату без втрати ключових кадрів - Підтримка психоемоційного стану працівників	- Утримання досвідчених кадрів - Зменшення плинності персоналу
2. Адаптація працівників	- Навчання та перекваліфікація відповідно до нових умов - Створення умов для швидкої інтеграції в нові ролі або процеси - Розвиток soft skills (гнучкість, критичне мислення, стресостійкість)	- Підвищення гнучкості персоналу - Зниження ризику професійного вигорання
3. Мотивація та залучення	- Перегляд системи мотивації з урахуванням кризових обмежень - Акцент на нематеріальні стимули (визнання, підтримка, гнучкість) - Посилення участі працівників у прийнятті рішень	- Зростання лояльності та продуктивності - Підвищення морального духу
4. Управлінська підтримка	- Регулярна комунікація з командою про ситуацію в організації - Прозорість і чесність у прийнятті антикризових рішень - Лідерська присутність і підтримка менеджменту	- Довіра до керівництва - Стабільність у колективі
5. Організаційна гнучкість	- Перерозподіл функціоналу та ролей залежно від пріоритетів - Впровадження тимчасових команд/проектного підходу - Адаптація процедур до нових умов	- Зниження втрат часу і ресурсів - Швидке реагування на зміни
6. Підтримка корпоративної культури	- Підтримка цінностей взаємоповаги, солідарності та відповідальності - Впровадження внутрішніх ініціатив (волонтерство, допомога колегам) - Збереження традицій та корпоративної ідентичності	- Підвищення згуртованості - Формування спільного бачення в умовах змін

Запропоновані рекомендації можна адаптувати під окрему галузь або вид підприємства (державне, приватне, виробниче, сервісне).

Висновки. У сучасних умовах нестабільності, частих зовнішніх викликів та економічної турбулентності антикризові стратегії управління персоналом набувають особливого значення як інструмент збереження ефективності діяльності підприємства та його кадрового потенціалу. Результати дослідження свідчать, що гнучка, адаптивна та стратегічно орієнтована система управління персоналом дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на кризові ситуації, а й формувати передумови для подальшого сталого розвитку.

Актуальними напрямками антикризового управління є збереження трудового потенціалу, підвищення адаптивності працівників, впровадження гнучких форм зайнятості, розвиток лідерства, а також стратегічне управління людськими ресурсами. В умовах невизначеності надзвичайно важливою є роль лідера як джерела стабільності, мотивації та довіри в колективі, а також здатність HR-підрозділу діяти не лише в тактичному, а й у стратегічному вимірі.

Отже, ефективні антикризові стратегії управління персоналом мають бути інтегровані в загальну систему антикризового менеджменту підприємства, базуватись на принципах гнучкості, інноваційності, партнерства і довіри. Це дозволяє організації не тільки мінімізувати ризики в період кризи, але й забезпечити стабільне функціонування, конкурентоспроможність і поступовий вихід на траєкторію розвитку в посткризовий період.

1. Юрик Н. Управління персоналом підприємства як елемент антикризової стратегії. *Галицький економічний вісник*. 2010. №3(28). С.121-126
2. Приб К.А. Антикризові стратегії управління підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5375/5318> (дата звернення: 2.03.2025)
3. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
4. Wawrzyniak B. Odnowianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku. Warszawa: Poltext 1999. 240 s.
5. Malewska K. Strategie zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie. Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych / J. Skalik (red.). Wrocław: Cornetis 2003. S. 626-630
6. Барвінська Є., Георгіаді Н., Лучко Г. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6226> (дата звернення: 6.03.2025)
7. Гроші та кредит: словник економічних термінів і понять / упорядники: Л.Квасній, Ю.Шульжик, З. Квасній, Г.Сисин. Львів: Видавництво львівської політехніки. 2025. 112 с.
8. Білявський В.М. Кадрова політика, як фактор підвищення ефективності роботи організації. URL: <https://www.researchgate.net/publication/382465952> (дата звернення: 6.03.2025)
9. Боняр С. М., Скутова-Корх Я.О. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 1. С. 97-102.
10. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
11. Довгаль О. В. Антикризове управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226> (дата звернення: 6.03.2025)
12. Лігоненко Л. О., Тарасюк М.В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб.. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
13. Синиціна Ю. П., Дунайчук С.М., Алексеенко І. А. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 636-641.
14. Hamilton S., Micklethwait A. Greed and corporate failure. New York: Palgrave Macmillan, 2006. 216 p.
15. Квасній Л.Г., Щербан Т.Й. Антикризове управління економічним потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 248–250.

References

1. Yuryk, N. "Management of the enterprise personnel as an element of crisis strategy". *Galicja3n Economic Bulletin*, no.3 (28), 2010,pp.121-126
2. Prib, K.A. "Anti-crisis strategies for enterprise management". *Economy and Society*. Is. 24, 2024, <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5375/5318>. Accessed 06 Mar. 2025
3. Skibitsky, O.M. *Anti - crisis management: textbook. manual*. Center for Educational Literature, 2009.

4. Wawrzyniak, B. *Odnawianie Przedsiębiorstwa. Na Spotkanie XXI Wieku*. Poltext 1999.
5. Malewska, K. "Strategie zarządzania kryzysysem w przedsiębiorstwie." *Zachowania Organizacji Wobec Zjawisk Kryzysowych*, J. Skalik (ed.). Cornetis 2003, pp. 626-630.
6. Barvinska, E., Georgiad, N., and G. Luchko. "Features of formation of enterprise personnel in the conditions of development of international enterprise." *Effective economy*, no.4, 2018, www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6226 Accessed 06 Mar. 2025
7. *Money and Credit: Dictionary of Economic Terms and Concepts*. Publishing House of Lviv Polytechnic, 2025.
8. Bilyavskiy, V.M. "Personnel policy as a factor in improving the efficiency of the organization." Researchgate, www.researchgate.net/publication/382465952. Accessed 06 Mar. 2025
9. Bonyar, S.M., and Ya.O.Skutova-Korh. "Theoretical foundations of anti - crisis management." *Water transport*, 2013, no. 1, pp. 97 – 102.
10. Grinova, V.M., and G.I. Pisarevska. *Management of personnel potential of the enterprise: monograph*. View. HNEU, 2012.
11. Dovgal, O.V. "Anti - crisis personnel management." *Effective economy*, 2015, no. 4, www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226. Accessed 06 Mar. 2025
12. Ligonenko, L.O., Tarasyuk, M.V., and O.O. Zhilenko. *Anti - crisis management of enterprise: textbook*. Kyiv. Nat. Trade. Univ, 2005.
13. Sinitsyna, Yu. P., Dunachuk, S.M., and I.A. Alekseenko. "Management of staff costs on the basis of a system approach." *Economy and society*, issue 9, 2017, pp. 636-641.
14. Hamilton S., and A. Micklethwait. *Greed and Corporate Failure*. Palgrave Macmillan, 2006.
15. Kvasnii, L.G., and T.Yo.Shcherban. "Anti - crisis management of economic potential." *Business Inform*, no. 5, 2012, pp. 248–250.

Дата подання: 22.04.2025