

DOI: 10.61718/mon202601.06
УДК 005.95/.96:005.334

Вишневецька Оксана Василівна

Кандидат економічних наук, старший науковий співробітник

ORCID: 0000-0003-0978-2603

Київський аграрний університет Національної академії аграрних наук України

3.8. Управління персоналом в умовах кризи: сучасні техніки та технології

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються підвищеним рівнем нестабільності, зумовленої економічними, соціальними, політичними та технологічними чинниками. Кризові явища, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі організацій, істотно впливають на систему управління персоналом, оскільки саме людський ресурс є найбільш уразливим до змін і водночас ключовим фактором забезпечення стійкості та розвитку. У таких умовах зростає значення антикризового управління персоналом як цілеспрямованої діяльності, спрямованої на мінімізацію негативних наслідків криз і збереження кадрового потенціалу.

Особливої актуальності набуває інтеграція соціально-психологічних заходів у систему антикризового управління персоналом. Працівники в періоди криз стикаються з підвищеним рівнем стресу, емоційною напругою, невизначеністю щодо майбутнього та зниженням відчуття безпеки. Це може призводити до зниження мотивації, продуктивності праці, зростання конфліктності та плинності кадрів. Відтак, ефективне управління персоналом у кризових умовах неможливе без урахування психологічних і соціальних аспектів поведінки працівників.

Соціально-психологічні заходи, зокрема психологічний супровід, комунікаційна відкритість, підтримка соціальних зв'язків та збереження мотивації, відіграють важливу роль у формуванні сприятливого внутрішнього середовища організації. Вони сприяють адаптації персоналу до змін, зниженню рівня тривожності, підвищенню довіри до керівництва та згуртованості колективу. Саме через поєднання управлінських і соціально-психологічних інструментів організація отримує можливість не лише стабілізувати ситуацію в кризовий період, а й створити передумови для подальшого розвитку.

Дослідження взаємозв'язку соціально-психологічних заходів та антикризового управління персоналом є важливим з наукової та практичної точок зору. Воно дозволяє глибше зрозуміти роль людського фактора в умовах криз, а також обґрунтувати необхідність комплексного підходу до управління персоналом, орієнтованого на забезпечення стабільності, ефективності та довгострокової конкурентоспроможності організації.

Теоретико-методологічні засади управління персоналом у кризових умовах. Теоретико-методологічні засади управління персоналом у кризових умовах формуються в межах загальної теорії управління, теорії організацій, стратегічного менеджменту та економіки праці, однак мають власну специфіку, зумовлену нестабільністю зовнішнього середовища та високим рівнем соціально-економічних ризиків. Криза, незалежно від її походження, призводить до порушення усталених механізмів функціонування підприємства, що безпосередньо відображається на трудових відносинах, системі мотивації, структурі зайнятості та поведінці персоналу. У цьому контексті управління персоналом перестає бути допоміжною функцією і трансформується в один із ключових елементів антикризового менеджменту.

У наукових дослідженнях криза трактується як фаза розвитку соціально-економічної системи, що характеризується загостренням суперечностей між внутрішніми можливостями організації та зовнішніми вимогами середовища. З позицій управління персоналом криза означає виникнення дисбалансу між кількісними та якісними характеристиками кадрового потенціалу і новими умовами функціонування підприємства. Такий дисбаланс може проявлятися у надлишковій чисельності персоналу, дефіциті ключових компетенцій, зниженні мотивації до праці, зростанні плинності кадрів та погіршенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Методологічною основою дослідження управління персоналом у кризових умовах є системний підхід, який дозволяє розглядати персонал як відкриту, динамічну соціально-економічну систему, що функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий підхід забезпечує комплексне бачення кадрової системи підприємства, у межах якого персонал виступає не лише об'єктом управління, а й активним суб'єктом антикризових перетворень. Застосування системного підходу передбачає ідентифікацію структурних елементів кадрової системи, визначення характеру їх взаємозв'язків, а також аналіз механізмів адаптації персоналу до кризових змін. Особлива увага приділяється оцінюванню впливу управлінських рішень на коротко-, середньо-

та довгострокові результати діяльності персоналу, що дозволяє уникнути фрагментарності антикризових заходів і забезпечити їх узгодженість зі стратегічними цілями підприємства.

Важливе місце в методології антикризового управління персоналом займає процесний підхід, який орієнтує дослідження на безперервність і логічну послідовність управлінських дій у сфері HR-менеджменту. У кризових умовах окремі функції управління персоналом не можуть розглядатися ізольовано, оскільки зміни в одній підсистемі неминуче впливають на інші елементи кадрового механізму. Планування потреби в персоналі, організація праці, мотивація, оцінювання результатів діяльності, розвиток і утримання ключових компетенцій, а також процеси вивільнення кадрів формують єдиний управлінський контур, спрямований на забезпечення адаптивності та стійкості підприємства. Процесний підхід дозволяє виявляти «вузькі місця» в системі управління персоналом та своєчасно коригувати управлінські впливи залежно від стадії розвитку кризових явищ.

Поряд із системним і процесним підходами методологічно обґрунтованим є застосування ситуаційного підходу, який передбачає гнучку адаптацію управлінських рішень до конкретних умов функціонування підприємства та параметрів кризової ситуації. Ситуаційний підхід виходить із визнання багатоваріантності кризових сценаріїв і заперечує існування універсальних інструментів управління персоналом, ефективних за будь-яких обставин. У цьому контексті вибір методів мотивації, форм зайнятості, технологій вивільнення персоналу чи заходів із забезпечення безпеки праці визначається рівнем фінансової стійкості підприємства, глибиною кризи, структурою персоналу та особливостями галузі.

У теоретичному аспекті управління персоналом у кризових умовах доцільно інтерпретувати як цілеспрямований і багаторівневий вплив на кількісні, якісні та поведінкові характеристики персоналу з метою збереження життєздатності підприємства та створення передумов для його подальшого відновлення. Такий вплив реалізується через систему принципів, які визначають логіку та межі управлінських рішень. Провідне місце серед них займають принципи економічної доцільності, соціальної відповідальності, гнучкості, превентивності та стратегічної узгодженості. Принцип економічної доцільності передбачає оптимізацію витрат на персонал без втрати критично важливих компетенцій і порушення ключових бізнес-процесів, тоді як принцип соціальної відповідальності орієнтує антикризові рішення на мінімізацію негативних соціальних наслідків для працівників і збереження соціальної стабільності в колективі.

У межах методології антикризового управління персоналом особливого значення набуває також класифікація факторів, що впливають на кадрову систему підприємства в кризових умовах. До зовнішніх факторів належать макроекономічна нестабільність, циклічні коливання економіки, зміни державної політики у сфері праці та зайнятості, демографічні процеси, ситуація на ринку праці, а також соціально-політичні та інституційні ризики. Внутрішні фактори охоплюють фінансовий стан підприємства, ефективність організаційної структури, рівень розвитку корпоративної культури, якість управлінських рішень, стан соціально-трудових відносин і рівень зрілості HR-функції. Комплексний облік зазначених факторів дозволяє формувати адекватну антикризову кадрову політику, спрямовану на збереження людського капіталу та підвищення адаптивності підприємства до кризових викликів.

Таблиця 1 відображає узагальнення основних наукових підходів до трактування управління персоналом у кризових умовах, що дозволяє систематизувати теоретичні положення та визначити їх прикладне значення для антикризового менеджменту.

Таблиця 1

Наукові підходи до управління персоналом у кризових умовах та їх характеристика

Науковий підхід	Представники та наукові школи	Ключові характеристики підходу	Інструменти управління персоналом у кризі	Обмеження застосування
Класичний економічний	А. Сміт, Д. Рікардо, представники неокласичної школи	Орієнтація на мінімізацію витрат і підвищення продуктивності праці як головну умову виживання підприємства	Скорочення чисельності персоналу, заморожування заробітної плати, підвищення норм виробітку	Ігнорування соціально-психологічних аспектів, зростання соціальної напруженості
Адміністративний	А. Файоль, М. Вебер	Регламентация управлінських процедур, жорстка ієрархія та централізація прийняття рішень	Посилення контролю, формалізація посадових обов'язків, стандартизація праці	Зниження гнучкості та ініціативності персоналу

Поведінковий	Е. Мейо, Д. МакГрегор, К. Левін	Визнання вирішальної ролі мотивації, лідерства та групової динаміки в умовах кризи	Розвиток комунікацій, нематеріальна мотивація, підтримка корпоративної культури	Обмежена ефективність за глибоких фінансових криз
Інституційний	Д. Норт, О. Вільямсон	Урахування формальних і неформальних інститутів, норм трудового права та соціального партнерства	Колективні договори, соціальний діалог, дотримання трудового законодавства	Висока залежність від зовнішнього регуляторного середовища
Інтегрований (системний)	Сучасні школи стратегічного HR-менеджменту	Поєднання економічних, соціальних і інституційних механізмів управління персоналом	Комплексні антикризові HR-стратегії, HR-аналітика, гнучкі форми зайнятості	Високі вимоги до управлінської компетентності

Аналіз наукових підходів до управління персоналом у кризових умовах, наведених у таблиці 1, свідчить про еволюцію поглядів на роль людського капіталу в забезпеченні стійкості та життєздатності підприємства. Кожен із представлених підходів відображає певний рівень розвитку управлінської думки та реагує на кризові явища з різною глибиною та комплексністю.

Класичний економічний підхід сформувався в умовах становлення ринкової економіки та орієнтується передусім на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. В умовах кризи він передбачає жорстку політику скорочення витрат на персонал, зменшення чисельності працівників, заморожування або зниження заробітної плати, а також інтенсифікацію праці. Такий підхід може забезпечити короткостроковий ефект у вигляді зниження витрат, однак у середньо- та довгостроковій перспективі він призводить до зростання соціальної напруженості, втрати лояльності персоналу, зниження мотивації та погіршення якісних характеристик людського капіталу. В умовах глибоких криз це може посилювати деструктивні процеси та погіршувати здатність підприємства до відновлення.

Адміністративний підхід до управління персоналом у кризових умовах ґрунтується на ідеях раціональної організації праці, чіткої регламентації функцій і централізованого прийняття рішень. У кризових ситуаціях він дозволяє швидко мобілізувати управлінські ресурси, посилити контроль за виконанням завдань і забезпечити дисципліну. Водночас надмірна формалізація управлінських процесів та жорстка ієрархія обмежують гнучкість організації, знижують адаптивність персоналу до змін та стримують ініціативність працівників, що є критично важливим у динамічному кризовому середовищі.

Поведінковий підхід суттєво розширює розуміння управління персоналом у кризі, зміщуючи акцент з виключно економічних показників на соціально-психологічні чинники. Визнання ролі мотивації, неформальних груп, лідерства та комунікацій дозволяє зменшити рівень тривожності персоналу, підтримати довіру до керівництва та зберегти кадровий потенціал підприємства. Разом з тим ефективність поведінкового підходу значною мірою залежить від наявності фінансових ресурсів і управлінського часу, що обмежує його застосування за умов гострих фінансових криз, коли можливості нематеріального стимулювання є вичерпаними.

Інституційний підхід розглядає управління персоналом у кризових умовах у контексті дії формальних і неформальних інститутів, зокрема трудового законодавства, системи соціального партнерства та корпоративних норм. Його застосування сприяє зниженню соціальних ризиків, забезпеченню правової захищеності працівників і збереженню соціальної стабільності. Водночас висока залежність від зовнішнього регуляторного середовища та жорсткість інституційних обмежень можуть ускладнювати оперативне прийняття антикризових рішень і знижувати швидкість адаптації підприємства до змін.

Інтегрований (системний) підхід є логічним результатом розвитку сучасної теорії та практики управління персоналом і найбільш адекватно відповідає складності кризових процесів. Він передбачає поєднання економічних, адміністративних, поведінкових та інституційних інструментів у межах єдиної антикризової HR-стратегії. Застосування HR-аналітики, гнучких форм зайнятості, програм розвитку компетентностей і управління ризиками персоналу дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, а й створити підґрунтя для подальшого відновлення та стратегічного розвитку підприємства. Разом з тим реалізація інтегрованого підходу вимагає високого рівня управлінської зрілості, професійної компетентності HR-служб і наявності сучасних інформаційно-аналітичних інструментів.

Проведений аналіз підходів свідчить про зростання значущості комплексного системного управління персоналом у кризових умовах, яке орієнтується на поєднання економічних, соціальних та інституційних складових і враховує вимоги довгострокового розвитку підприємства.

Для поглиблення теоретичного аналізу доцільно використати концептуальну модель управління персоналом у кризових умовах, яка відображає взаємозв'язок між зовнішнім середовищем, внутрішніми ресурсами підприємства та результатами управлінських рішень. Така модель дозволяє наочно продемонструвати місце персоналу в системі антикризового управління та роль HR-менеджменту в забезпеченні стабілізації діяльності підприємства.



Рис. 1. Концептуальна модель управління персоналом підприємства в умовах кризи

Концептуальна модель управління персоналом підприємства в умовах кризи демонструє комплексний та інтегрований підхід, який поєднує технологічні, соціально-психологічні та організаційні аспекти. Центральним елементом моделі є антикризове управління персоналом, навколо якого розташовані ключові блоки: цифрові технології, соціально-психологічна підтримка, гнучкі форми залучення, вивільнення персоналу та інтегрована система безпеки і плинності кадрів. Стрілки між блоками підкреслюють їхню взаємозалежність і циклічний характер процесів.

Цифрові технології, такі як HRIS, People Analytics, Digital Recruiting та E-learning, забезпечують оперативне управління даними, прогнозування потреб у кадрах та автоматизацію HR-процесів. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати процеси залучення, навчання та вивільнення персоналу, а також підвищують точність стратегічних рішень.

Соціально-психологічна підтримка включає психологічний супровід, комунікаційну відкритість, підтримку соціальних зв'язків та програми мотивації. Ці заходи зменшують стрес, підвищують залученість та зберігають моральний клімат, що критично важливо для утримання працівників та збереження корпоративної культури у кризових умовах.

Гнучкі форми залучення персоналу, такі як аутсорсинг, аутстафінг та лізинг, дозволяють оперативно регулювати чисельність та компетенції кадрів відповідно до потреб бізнесу, знижуючи витрати і підвищуючи ефективність управління. Блок «Вивільнення персоналу» показує, що управління скороченнями та реструктуризацією також інтегроване в систему, при цьому цифрові технології та соціально-психологічна підтримка мінімізують негативний вплив на персонал.

Інтегрована система безпеки та плинності кадрів забезпечує захист ключових співробітників, стабілізацію організаційних процесів і контроль добровільної та вимушеної плинності. Взаємозв'язок блоків дозволяє адаптувати заходи управління відповідно до змінних умов, підвищуючи стійкість та продуктивність організації.

Модель демонструє, що ефективне управління персоналом у кризових умовах можливе лише за умови комплексного підходу, де цифрові технології, соціально-психологічні заходи та гнучкі форми залучення працюють синергічно. Включення блоку «Вивільнення персоналу» підкреслює реалістичність антикризового управління, а взаємозв'язок компонентів забезпечує стабільність, безпеку, залученість та підвищення продуктивності персоналу.

Можна стверджувати, що теоретико-методологічні засади управління персоналом у кризових умовах формують наукову основу для розроблення ефективних антикризових HR-стратегій. Їх застосування дозволяє забезпечити збалансованість економічних і соціальних інтересів, зберегти кадровий потенціал і створити передумови для подолання кризових явищ та подальшого розвитку підприємства.

Особливості управління персоналом організації в умовах кризи. Управління персоналом організації в умовах кризи набуває особливої значущості, оскільки саме людський фактор значною мірою визначає здатність підприємства адаптуватися до нестабільного середовища, зберегти життєздатність та забезпечити подальше відновлення діяльності. Кризові явища можуть бути спричинені як зовнішніми чинниками (економічні спади, фінансові потрясіння, політична нестабільність, пандемії, воєнні дії), так і внутрішніми проблемами організації (неефективне управління, дефіцит ресурсів, помилки стратегічного планування). За таких умов система управління персоналом зазнає суттєвих трансформацій, змінюючи свої пріоритети, інструменти та методи впливу на працівників.

У кризовий період спостерігається погіршення фінансово-економічного стану організації, що безпосередньо відображається на кадровій політиці. Обмеженість фінансових ресурсів зумовлює необхідність оптимізації витрат на персонал, перегляду чисельності працівників, скорочення або заморожування програм матеріального стимулювання. Водночас зростає навантаження на персонал, підвищуються вимоги до продуктивності праці, професійної універсальності та готовності виконувати суміжні функції. Такі зміни нерідко супроводжуються зниженням мотивації, зростанням психологічної напруги в колективі та підвищенням рівня плинності кадрів.

Однією з ключових проблем управління персоналом в умовах кризи є необхідність прийняття непопулярних рішень, зокрема щодо скорочення штату або зміни умов праці. Подібні заходи, хоча й спрямовані на зниження витрат, можуть мати негативний соціально-психологічний ефект, викликаючи недовіру до керівництва, страх втрати роботи та опір організаційним змінам. У зв'язку з цим особливої ваги набуває ефективна комунікація з персоналом. Прозоре та своєчасне інформування працівників про реальний стан справ, причини та наслідки управлінських рішень сприяє зменшенню соціальної напруги та формуванню більш відповідального ставлення до спільних проблем організації.

В умовах кризи управління персоналом поступово переходить від традиційної моделі, орієнтованої на розвиток і зростання, до антикризової, головною метою якої є стабілізація діяльності та збереження ключового кадрового потенціалу. Така модель передбачає використання гнучких форм зайнятості, зокрема неповного робочого часу, дистанційної роботи, суміщення посад, тимчасових контрактів. Важливе значення має концентрація уваги на збереженні працівників, які володіють критично важливими компетенціями та знаннями, необхідними для функціонування організації в складних умовах.

Для забезпечення ефективного управління персоналом у кризовий період застосовується комплекс взаємопов'язаних інструментів, які охоплюють кадрове планування, мотивацію, комунікації, розвиток персоналу та соціально-психологічну підтримку (табл. 2).

Таблиця 2

Основні інструменти управління персоналом організації в умовах кризи

Напрямок управління	Характеристика інструментів
Кадрове планування	Оптимізація чисельності персоналу, запровадження гнучких графіків роботи, суміщення посад та функцій
Мотивація персоналу	Переважаючі нематеріальні стимули, визнання результатів праці, залучення працівників до прийняття рішень
Комунікаційна політика	Прозоре інформування персоналу, регулярний зворотний зв'язок, відкритий діалог між керівництвом і працівниками
Розвиток персоналу	Перекваліфікація, внутрішнє навчання, розвиток універсальних та антикризових компетенцій
Соціально-психологічна підтримка	Підтримка командної роботи, посилення ролі лідерства, збереження елементів корпоративної культури

Інструменти управління персоналом, узагальнені в таблиці 2, відображають комплексний і взаємопов'язаний характер антикризової кадрової політики організації, спрямованої на збереження людського капіталу та підтримання організаційної стійкості в умовах нестабільності. Їх застосування ґрунтується на положеннях теорії антикризового менеджменту та стратегічного управління людськими ресурсами, згідно з якими персонал розглядається як ключовий чинник адаптації підприємства до кризових викликів. Зокрема,

положення І. Ансоффа підкреслюють стратегічну важливість кадрового планування як інструменту адаптації організації до зовнішньої турбулентності та збереження ключових компетенцій.

Кадрове планування в кризових умовах набуває особливої ролі, оскільки саме через нього реалізується баланс між необхідністю зниження витрат і збереженням критично важливих компетенцій. Оптимізація чисельності персоналу передбачає не механічне скорочення штатів, а диференційований підхід з урахуванням стратегічної значущості окремих категорій працівників, що відповідає концепції стратегічного HR-менеджменту Д. Ульріха щодо розвитку організаційних можливостей і збереження ключових кадрів. Запровадження гнучких графіків роботи, суміщення посад і функцій дозволяє підвищити використання трудового потенціалу та забезпечити безперервність ключових бізнес-процесів без істотних соціальних втрат.

Інструменти мотивації персоналу в умовах кризи зазнають суттєвої трансформації, оскільки фінансові можливості підприємства часто є обмеженими. У цьому контексті зростає значення нематеріальних стимулів, таких як визнання результатів праці, розширення автономії працівників, залучення їх до процесу прийняття управлінських рішень і формування антикризових команд, що відповідає рекомендаціям М. Армстронга щодо стратегічного узгодження мотивації з цілями організації. Такі заходи сприяють підвищенню залученості персоналу, зміцненню довіри до керівництва та формуванню відчуття спільної відповідальності за результати діяльності організації.

Комунікаційна політика є одним із ключових інструментів управління персоналом у кризових умовах, оскільки саме дефіцит інформації та невизначеність виступають чинниками зростання напруженості та плінності кадрів. Прозоре інформування персоналу щодо причин кризових явищ, планів керівництва та можливих наслідків прийнятих рішень дозволяє знизити рівень чуток і недовіри. Регулярний зворотний зв'язок і відкритий діалог між керівництвом і працівниками сприяють своєчасному виявленню проблем і коригуванню управлінських рішень, що відповідає підходу Д. Ульріха щодо активної участі HR у формуванні антикризових стратегій.

Розвиток персоналу в кризових умовах часто розглядається як другорядний напрям, проте сучасні підходи доводять його стратегічну значущість. Перекваліфікація, внутрішнє навчання та розвиток універсальних і антикризових компетенцій забезпечують підвищення адаптивності персоналу до змін організаційної структури й технологічних процесів. Інвестиції в розвиток людського капіталу, навіть за умов обмежених ресурсів, створюють передумови для швидшого відновлення підприємства після завершення кризової фази, що відповідає ідеям М. Армстронга щодо стратегічної ролі розвитку компетенцій у збереженні конкурентоспроможності організації.

Соціально-психологічна підтримка персоналу доповнює економічні та організаційні інструменти антикризового управління, сприяючи збереженню позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Підтримка командної роботи, посилення ролі лідерства та збереження ключових елементів корпоративної культури дозволяють зменшити негативний вплив стресових факторів і запобігти дезінтеграції колективу. У сукупності це знижує ризики плінності кадрів і втрати ключових працівників.

Таким чином, інструменти управління персоналом, представлені в таблиці 2, демонструють зміщення акцентів із переважно кількісних параметрів кадрового управління на якісні характеристики людського капіталу та стратегічну роль HR, що відповідає концепціям І. Ансоффа, М. Армстронга та Д. Ульріха, інтегрованих у сучасну антикризову кадрову політику організації.

Важливим результатом аналізу є також переорієнтація мотиваційної системи на нематеріальні стимули, що зумовлено обмеженістю фінансових ресурсів. Такий підхід узгоджується з теорією двофакторної мотивації Ф. Герцберга, відповідно до якої в умовах нестабільності особливого значення набувають фактори визнання, залученості та змістовності праці. Крім того, залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень відповідає ідеям теорії участі та концепції організаційної прихильності. Комунікаційна політика, представлена в таблиці, відіграє інтегруючу роль, оскільки забезпечує узгодженість дій керівництва та персоналу, знижує рівень невизначеності й опору змінам, що підтверджується положеннями теорії управління змінами К. Левіна.

Аналіз напрямку розвитку персоналу свідчить, що в умовах кризи пріоритет надається внутрішньому навчанню та перекваліфікації, які не потребують значних фінансових витрат, але сприяють підвищенню універсальності працівників і ефективнішому використанню людського капіталу. Соціально-психологічна підтримка виступає важливим стабілізуючим чинником, оскільки сприяє збереженню працездатності колективу та корпоративної єдності.

Застосування наведених інструментів дозволяє не лише знизити негативний вплив кризових явищ на трудовий колектив, а й активізувати внутрішні резерви організації. Особливо важливим у цьому контексті є розвиток нематеріальної мотивації, оскільки в умовах дефіциту фінансових ресурсів саме моральне заохочення, довіра та визнання з боку керівництва стають чинниками утримання персоналу.

Значну роль у кризовий період відіграє стиль керівництва. Ефективний керівник повинен поєднувати здатність швидко приймати управлінські рішення з умінням враховувати соціальні наслідки цих рішень для персоналу. Авторитарні методи управління можуть забезпечити короткострокову дисципліну, проте в довгостроковій перспективі вони часто призводять до зниження лояльності та продуктивності праці. Натомість орієнтація на партнерські відносини, підтримку ініціативи працівників та формування атмосфери взаємної відповідальності сприяє підвищенню стійкості організації до кризових впливів.

Таким чином, особливості управління персоналом організації в умовах кризи полягають у зміні пріоритетів кадрової політики, посиленні гнучкості управлінських рішень, зростанні ролі комунікацій та нематеріальної мотивації. Комплексний і збалансований підхід до управління персоналом дає змогу не лише мінімізувати втрати в кризовий період, а й створити підґрунтя для подальшого відновлення та розвитку організації.

Кризовий HR-менеджмент і кадрова політика підприємства. Кризовий HR-менеджмент є важливою складовою загальної системи антикризового управління підприємством, оскільки саме персонал виступає ключовим носієм знань, компетенцій та організаційного досвіду. В умовах економічної нестабільності, фінансових криз, структурних трансформацій та зростання невизначеності кадрова політика підприємства зазнає суттєвих змін, трансформуючись із інструменту довгострокового розвитку в механізм стабілізації та збереження життєздатності організації. За таких умов HR-менеджмент набуває кризового характеру та потребує перегляду традиційних підходів до управління людськими ресурсами.

Кризовий HR-менеджмент доцільно розглядати як систему управлінських рішень і практик, спрямованих на мінімізацію негативного впливу кризових явищ на персонал, збереження ключового кадрового потенціалу та забезпечення адаптації працівників до умов підвищеної невизначеності. У межах теорії стратегічного менеджменту І. Ансофф підкреслював, що здатність організації виживати в кризі визначається швидкістю та адекватністю внутрішніх змін, зокрема у сфері управління персоналом. У цьому контексті кадрова політика виступає практичним інструментом реалізації антикризової стратегії підприємства.

У кризових умовах кадрова політика підприємства характеризується підвищеною гнучкістю та прагматичною спрямованістю. Основний акцент зміщується з розширення чисельності персоналу на його оптимізацію, збереження ключових компетенцій і забезпечення безперервності критично важливих функцій. Водночас надмірно жорсткі скорочувальні заходи можуть призвести до втрати людського капіталу та зниження довіри до керівництва. Як зазначає М. Армстронг, ефективна кадрова політика навіть у період кризи повинна поєднувати економічну доцільність із соціальною відповідальністю роботодавця.

Одним із центральних елементів кризового HR-менеджменту є трансформація системи мотивації персоналу. За умов обмежених фінансових ресурсів знижується роль матеріального стимулювання та зростає значення нематеріальних факторів мотивації. Це узгоджується з двофакторною теорією Ф. Герцберга, відповідно до якої такі чинники, як визнання, змістовність праці та можливість професійного розвитку, набувають особливої ваги в періоди нестабільності. Підтримка відкритих комунікацій і залучення працівників до прийняття рішень сприяють збереженню лояльності персоналу навіть за умов погіршення матеріального становища.

Важливим напрямом кризового HR-менеджменту є управління організаційними змінами. Кризові процеси зазвичай супроводжуються реструктуризацією, цифровізацією бізнес-процесів і впровадженням нових форм зайнятості. Класична модель управління змінами К. Левіна, що включає етапи «unfreeze – change – refreeze», залишається актуальною для пояснення реакції персоналу на трансформаційні процеси. Роль HR-менеджменту в цьому процесі полягає у зниженні опору змінам та формуванні психологічної готовності працівників до нових умов праці.

Кадрова політика підприємства в умовах кризи також передбачає перегляд підходів до розвитку персоналу. Навчання та підвищення кваліфікації орієнтуються переважно на внутрішні програми, розвиток універсальних компетенцій і перекваліфікацію. Такий підхід відповідає теорії людського капіталу Г. Беккера, згідно з якою інвестиції в знання та навички працівників забезпечують зростання продуктивності праці та стійкість організації навіть за обмежених ресурсів.

Технології вивільнення персоналу в умовах кризи. Трансформація кадрової політики та застосування інструментів кризового HR-менеджменту логічно зумовлюють звернення до проблематики вивільнення персоналу як одного з найбільш чутливих і водночас неминучих напрямів антикризового управління. В умовах фінансових обмежень, скорочення обсягів діяльності та реструктуризації бізнес-процесів підприємства змушені переглядати чисельність і структуру персоналу з метою зниження витрат та збереження економічної стійкості. Водночас технології вивільнення персоналу не повинні зводитися виключно до механічного скорочення штату, оскільки такі дії можуть мати довгострокові негативні наслідки для людського капіталу, репутації роботодавця та соціально-психологічного клімату в колективі.

У науковій літературі вивільнення персоналу розглядається як комплекс управлінських заходів, спрямованих на регулювання чисельності працівників відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації. У кризових умовах даний процес набуває стратегічного значення та повинен бути інтегрованим у загальну систему антикризового HR-менеджменту. Як зазначає М. Армстронг, ефективне управління скороченням персоналу передбачає поєднання економічної доцільності з дотриманням етичних норм і принципів соціальної відповідальності.

Першочерговим етапом застосування технологій вивільнення персоналу є діагностика кадрового потенціалу та визначення критично важливих компетенцій, збереження яких є необхідною умовою подальшого функціонування підприємства. У цьому контексті доцільно використовувати підхід, запропонований Д. Ульріхом, згідно з яким персонал оцінюється з позицій створення цінності для бізнесу та здатності підтримувати стратегічні цілі організації. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризик втрати ключових працівників у процесі скорочень.

Технології вивільнення персоналу в умовах кризи можуть реалізовуватися у різних формах, починаючи від так званих «м'яких» методів і завершуючи прямими скороченнями. До м'яких технологій належать заморожування найму, неповна зайнятість, скорочення робочого часу, тимчасові відпустки без збереження заробітної плати, внутрішня ротація та перекваліфікація персоналу. Застосування таких інструментів дає змогу знизити витрати на персонал без різкого зростання соціальної напруги та втрати лояльності працівників.

У разі поглиблення кризових явищ підприємства змушені переходити до більш жорстких технологій вивільнення, зокрема скорочення чисельності або штату працівників. Згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці, процес скорочення персоналу повинен супроводжуватися завчасним інформуванням працівників, консультаціями з представниками трудових колективів та наданням соціальної підтримки вивільнюваним працівникам. Дотримання таких підходів сприяє зниженню конфліктності та збереженню позитивного іміджу роботодавця.

З метою систематизації основних підходів до вивільнення персоналу в умовах кризи доцільно узагальнити їх у таблиці 3.

Таблиця 3

Основні технології вивільнення персоналу в умовах кризи

Група технологій	Характеристика	Потенційні наслідки
М'які технології	Заморожування найму, неповна зайнятість, скорочення робочого часу, внутрішня ротація	Збереження кадрового потенціалу, зниження соціальної напруги
Комбіновані технології	Добровільні звільнення, достроковий вихід на пенсію, аутплейсмент	Помірне скорочення витрат, підтримка репутації роботодавця
Жорсткі технології	Скорочення чисельності або штату, ліквідація підрозділів	Швидке зниження витрат, ризик втрати ключових компетенцій

Аналіз технологій вивільнення персоналу, представлених у таблиці 3, дає змогу систематизувати управлінські рішення підприємств у кризових умовах залежно від глибини економічних потрясінь, часових обмежень та стратегічних пріоритетів розвитку. Запропонована класифікація відображає не лише інструментальний аспект вивільнення персоналу, а й потенційний соціально-економічний ефект їх застосування.

М'які технології вивільнення персоналу орієнтовані на збереження кадрового потенціалу та мінімізацію негативних соціальних наслідків кризи. Заморожування найму, скорочення робочого часу, запровадження неповної зайнятості або внутрішньої ротації дозволяють підприємству адаптувати витрати на персонал без безпосереднього розірвання трудових відносин. Такі заходи сприяють підтриманню лояльності працівників, збереженню ключових компетенцій та зниженню рівня соціальної напруги в колективі. Водночас їх застосування потребує наявності організаційної гнучкості та фінансового резерву, оскільки ефект від м'яких технологій має поступовий характер і не завжди забезпечує швидке зниження витрат.

Комбіновані технології займають проміжне місце між м'якими та жорсткими методами й поєднують елементи добровільності та регульованого скорочення персоналу. Використання добровільних звільнень, програм дострокового виходу на пенсію або аутплейсменту дозволяє підприємству скоротити чисельність персоналу з меншими репутаційними втратами та зниженим рівнем соціального конфлікту. Такі технології часто застосовуються у фазі затяжної або структурної кризи, коли необхідність оптимізації чисельності персоналу поєднується з прагненням зберегти імідж соціально відповідального роботодавця. Разом з тим

ефективність комбінованих технологій значною мірою залежить від рівня розвитку ринку праці, фінансових можливостей підприємства та готовності працівників до добровільного припинення трудових відносин.

Жорсткі технології вивільнення персоналу передбачають радикальні управлінські рішення, спрямовані на швидке скорочення витрат шляхом зменшення чисельності або штату працівників, а також ліквідації окремих підрозділів. Їх застосування є характерним для глибоких кризових ситуацій, коли підприємство перебуває під загрозою втрати платоспроможності або банкрутства. Незважаючи на оперативний економічний ефект, жорсткі технології супроводжуються значними ризиками, зокрема втратою ключових компетенцій, погіршенням морально-психологічного клімату та зниженням довіри до керівництва. У довгостроковій перспективі це може ускладнювати процес відновлення діяльності та формування конкурентних переваг.

Управлінська доцільність застосування тієї чи іншої групи технологій вивільнення персоналу визначається не лише поточним фінансовим станом підприємства, а й його стратегічними цілями, фазою життєвого циклу та якісною структурою персоналу. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває поєднання різних груп технологій, що дозволяє гнучко реагувати на кризові виклики, поетапно коригувати чисельність персоналу та зменшувати соціальні ризики. Такий підхід формує підґрунтя для інтеграції технологій вивільнення персоналу в загальну систему антикризового управління людськими ресурсами.

Важливою складовою процесу вивільнення персоналу є комунікаційна політика підприємства. Відкритість і прозорість дій керівництва, чітке пояснення причин і критеріїв скорочення сприяють зниженню рівня недовіри та психологічної напруги серед працівників, які залишаються в організації. Як підкреслюється в дослідженнях Гарвардської школи бізнесу, саме якість управління скороченнями значною мірою визначає подальшу продуктивність персоналу та здатність організації до відновлення після кризи.

Технології вивільнення персоналу в умовах кризи тісно пов'язані з наступними етапами антикризового HR-менеджменту, зокрема з управлінням мотивацією працівників, що залишилися, відновленням довіри до керівництва та формуванням оновленої кадрової стратегії. Саме тому процес вивільнення персоналу повинен розглядатися не як ізольований захід, а як елемент цілісної системи управління персоналом, орієнтованої на стабілізацію та подальший розвиток підприємства.

Підтримка довіри, відповідальності та командної взаємодії сприяє зниженню рівня стресу серед працівників і підвищенню їх готовності до спільного подолання кризових викликів. Згідно з концепцією організаційної культури Е. Шейна, саме базові цінності та норми поведінки визначають здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін.

Організація процесу звільнення персоналу. Трансформація кадрової політики та застосування технологій вивільнення персоналу створюють необхідні умови для детального аналізу організації самого процесу звільнення, оскільки лише системний підхід дозволяє мінімізувати негативні соціальні наслідки та зберегти стратегічні компетенції підприємства. Це підводить нас до наступної теми підрозділу – «Організація процесу звільнення персоналу».

Організація процесу звільнення персоналу є ключовим етапом антикризового HR-менеджменту та передбачає послідовне планування, оцінку ризиків і координацію дій керівництва, HR-служб та безпосередньо працівників. Головною метою цього процесу є забезпечення ефективного скорочення чисельності персоналу без порушення соціальної стабільності та мінімізації втрат критично важливих компетенцій.

Першим етапом організації звільнення є планування і підготовка. Воно включає визначення масштабів скорочення, груп працівників, які підлягають вивільненню, та критеріїв відбору. Важливо враховувати не лише фінансові показники, а й стратегічне значення кожного підрозділу і ролі працівників у бізнес-процесах. Для цього доцільно застосовувати матричні підходи оцінки персоналу, які поєднують значення компетенцій та ефективності виконання завдань.

Другим етапом є комунікаційна стратегія, що передбачає прозоре інформування персоналу про причини, умови та порядок звільнення. Дослідження показують, що відкритість керівництва і участь працівників у процесі прийняття рішень зменшують психологічний стрес і підвищують рівень довіри до організації. Крім того, HR-служби повинні підготувати методичні матеріали, які пояснюють процедуру скорочення, права працівників та можливості соціальної підтримки.

Третім етапом є оцінка та класифікація персоналу, який підлягає вивільненню. Тут застосовуються такі критерії, як професійні компетенції, стратегічне значення посади, продуктивність праці та можливість перекваліфікації. Використання таких критеріїв дозволяє мінімізувати втрати критично важливих знань і забезпечити збереження ключового кадрового потенціалу.

Реалізація передбачає дотримання законодавчих вимог і забезпечує формальне оформлення всіх процесів, мінімізуючи ризики юридичних претензій. Етап соціальної підтримки є критично важливим для збереження іміджу підприємства та підтримки лояльності залишених працівників. Нарешті, моніторинг забезпечує оцінку ефективності всіх заходів, дозволяє виявити проблемні зони і коригувати процес у режимі реального часу.

Нижче представлено узагальнену таблицю основних етапів організації процесу звільнення персоналу (табл. 4).

Таблиця 4

Етапи організації процесу звільнення персоналу

Етап	Основні дії	Інструменти/Методи
Планування	Визначення масштабів, груп працівників, критеріїв	Матричний аналіз, стратегічне планування
Комунікація	Інформування працівників, роз'яснення причин	Інструкції, зустрічі, внутрішні портали
Оцінка персоналу	Класифікація за компетенціями та ефективністю	HR-оцінки, рейтингова система, компетентнісні матриці
Реалізація	Проведення зустрічей, оформлення документів	Правові інструкції, кадрові системи
Соціальна підтримка	Програми аутплейсменту, психологічна допомога	Консультації, тренінги, перекваліфікація
Моніторинг	Аналіз результатів, оцінка клімату	KPI, опитування, звітність

Таблиця демонструє комплексний та послідовний підхід до організації процесу звільнення персоналу. На етапі планування формуються основи для прийняття рішень, що дозволяє визначити критично важливі ролі та уникнути втрат компетенцій, які можуть негативно вплинути на подальшу роботу підприємства. Етап комунікації забезпечує прозорість процесу та зменшує психологічне навантаження на працівників, підтримуючи довіру до керівництва. Оцінка персоналу дозволяє раціонально розподілити скорочення, фокусуючись на менш критично важливих позиціях, водночас зберігаючи ключові кадри.

Аналіз таблиці підкреслює важливість інтегрованого підходу до управління процесом вивільнення, поєднання економічних, соціальних та психологічних аспектів, а також необхідність використання сучасних HR-інструментів для мінімізації ризиків та забезпечення стабільності підприємства.

Інтеграція всіх етапів та інструментів дозволяє здійснити процес звільнення максимально системно, мінімізувати негативні соціальні наслідки та зберегти ключові компетенції підприємства. Такий підхід забезпечує плавний перехід до наступних заходів кризового HR-менеджменту, включаючи адаптацію залишеного персоналу та формування нової кадрової стратегії.

Застосування аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу. Перехід від організації процесу звільнення персоналу до альтернативних стратегій управління чисельністю та компетенціями працівників природно підводить до розгляду механізмів залучення зовнішніх ресурсів, таких як аутсорсинг, аутстафінг та лізинг персоналу. Ці інструменти дозволяють підприємствам зберігати гнучкість у формуванні штату, оптимізувати витрати та забезпечувати оперативне реагування на зміни ринку праці, не вдаючись до масових скорочень.

Аутсорсинг передбачає передачу певних функцій або процесів сторонній організації, що спеціалізується на їх виконанні. Використання аутсорсингу дозволяє підприємству зосередитися на ключових компетенціях, знизити витрати на утримання внутрішніх підрозділів та забезпечити доступ до висококваліфікованих фахівців. Наприклад, функції бухгалтерії, IT-підтримки чи обслуговування клієнтів часто передаються на аутсорсинг, що дозволяє скоротити постійні витрати та підвищити ефективність роботи.

Аутстафінг персоналу полягає у тимчасовому залученні працівників сторонньої організації для виконання конкретних завдань, зберігаючи при цьому формальну зацікавленість у їхній продуктивності. Це забезпечує гнучкість у розподілі робочих ресурсів, дозволяє швидко збільшувати або зменшувати чисельність персоналу без додаткового адміністративного навантаження та мінімізує ризики трудових конфліктів. Аутстафінг активно застосовується в IT-секторі, проектах із сезонною зайнятістю та тимчасових проектах).

Лізинг персоналу, або тимчасове надання працівників спеціалізованими агентствами, поєднує переваги аутсорсингу та аутстафінгу. Він дозволяє оперативно забезпечити компанію фахівцями потрібної кваліфікації на обмежений термін, знижуючи ризики перевантаження постійного персоналу та витрати на найм. Лізинг

персоналу часто застосовується у виробничих, будівельних та логістичних компаніях, де попит на працівників є сезонним або проектним.

Порівняльний аналіз трьох підходів наведено у таблиці 5.

Таблиця 5

Порівняння аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу			
Етап	Основні дії	Інструменти/Методи	Етап
Планування	Визначення масштабів, груп працівників, критеріїв	Матричний аналіз, стратегічне планування	Планування
Комунікація	Інформування працівників, роз'яснення причин	Інструкції, зустрічі, внутрішні портали	Комунікація
Оцінка персоналу	Класифікація за компетенціями та ефективністю	HR-оценки, рейтингова система, компетентнісні матриці	Оцінка персоналу

Таблиця демонструє системність та різнорівневу ефективність кожного інструменту. Аутсорсинг виступає стратегічним механізмом, який дозволяє оптимізувати непрофільні процеси та підвищити професіоналізм виконання функцій без значних внутрішніх витрат, проте він вимагає постійного контролю і створює ризик залежності від постачальника. Аутстафінг забезпечує операційну гнучкість – підприємство може швидко реагувати на зміну навантаження та уникати формальних складнощів при наймі та звільненні, але ефективність залежить від інтеграції тимчасових працівників у корпоративну культуру. Лізинг персоналу є найшвидшим способом покриття короткострокових потреб і проектної зайнятості, однак він зазвичай дорожчий і може мати варіативний рівень кваліфікації, що потребує ретельного відбору агентства-постачальника. Для візуалізації логіки застосування цих інструментів представлено рисунок 2.

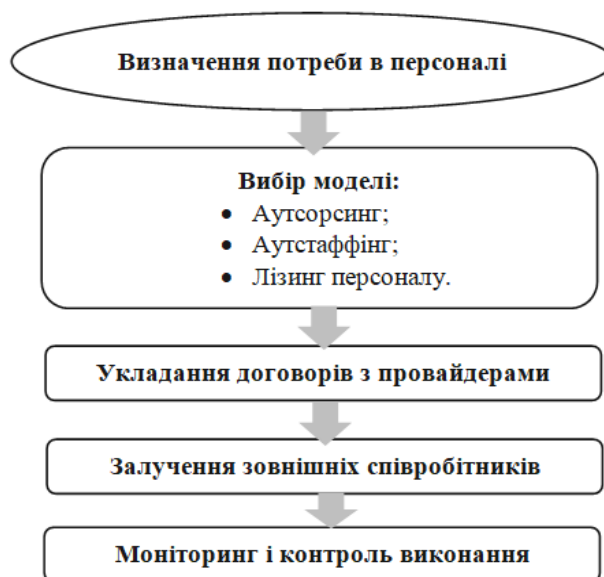


Рис. 2. Логіка застосування аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу

Рисунок чітко ілюструє послідовність управлінських рішень: спершу визначається потреба у ресурсах, що є вихідною точкою для оцінки масштабів і типів робіт. Наступний крок – визначення моделі залучення – демонструє вибір між аутсорсингом, аутстафінгом та лізингом, підкреслюючи їх специфіку та відповідність різним потребам бізнесу. Етап реалізації задач показує, як інтегруються зовнішні ресурси в існуючі процеси підприємства, забезпечуючи виконання завдань без втрати продуктивності. Завершальний етап – моніторинг і контроль – дозволяє оцінити ефективність обраної стратегії, виявити слабкі місця та коригувати подальші дії.

Візуальне відображення процесу підкреслює взаємозв'язок між таблицею та діаграмою: таблиця деталізує характеристики кожного інструменту, а рисунок показує їх практичне впровадження у послідовності управлінських рішень.

Інтеграція таблиці та схеми дозволяє комплексно оцінити ефективність використання аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу в умовах кризи, забезпечує підприємству гнучкість, стабільність та ефективне управління кадровими ресурсами, а також мінімізує соціальні ризики.

Управління плинністю кадрів і безпекою персоналу. Після розгляду стратегій гнучкого управління персоналом, таких як аутсорсинг, аутстафінг та лізинг, підприємства отримують можливість ефективно адаптувати чисельність і компетенції працівників до вимог ринку та кризових умов. Проте, навіть при застосуванні цих механізмів, зберігається критично важливою проблема плинності кадрів, яка безпосередньо пов'язана з безпекою персоналу. Високий рівень плинності загрожує стабільності бізнес-процесів, а низький рівень безпеки – здоров'ю, мотивації та продуктивності працівників. Тому управління плинністю кадрів і забезпечення безпеки персоналу слід розглядати як єдину інтегровану систему, що забезпечує стабільність і ефективність організації.

Системне управління плинністю кадрів включає комплекс заходів, спрямованих на збереження цінних працівників, зниження добровільних та вимушених звільнень і оптимізацію кадрового потенціалу підприємства. Основними причинами плинності є недостатня мотивація, низький рівень залученості, незадоволеність умовами праці, відсутність кар'єрного розвитку та стресові фактори у робочому середовищі. В умовах високого рівня стресу та небезпечних умов праці, ймовірність звільнення значно зростає, що підкреслює взаємозв'язок між безпекою персоналу та плинністю кадрів.

Для інтегрованого управління плинністю і безпекою застосовуються наступні системи та заходи:

1. **Програми адаптації та наставництва**, що допомагають працівникам безпечно інтегруватися у робоче середовище та розуміти ризики, що знижує рівень стресу та ймовірність звільнення.
2. **Системи мотивації та винагороди**, які не лише підвищують залученість, але й стимулюють працівників дотримуватися правил безпеки, що впливає на зниження виробничих травм і відсутності.
3. **Моніторинг задоволеності, залученості та стану безпеки персоналу**, який включає опитування, аналіз інцидентів і статистику плинності.
4. **Кар'єрне планування та розвиток компетенцій** з урахуванням безпечних умов праці, перекваліфікації та розвитку лідерських якостей.

У кризових умовах взаємозв'язок плинності кадрів і безпеки персоналу набуває системного характеру та виходить за межі окремих управлінських функцій. Скорочення чисельності персоналу, інтенсифікація праці та зростання рівня невизначеності призводять до підвищення фізичного й психоемоційного навантаження на працівників, що, своєю чергою, збільшує ймовірність виробничого травматизму, професійного вигорання та порушень трудової дисципліни. Погіршення умов безпеки та охорони праці формує негативне сприйняття робочого середовища, знижує рівень довіри до роботодавця та підвищує схильність працівників до добровільного звільнення, особливо серед висококваліфікованих кадрів.

За таких умов управління плинністю персоналу дедалі більше орієнтується на превентивний характер, поєднуючи заходи з охорони праці, психологічної безпеки та соціальної підтримки. Підприємства посилюють внутрішні комунікації з метою зменшення інформаційної невизначеності, впроваджують програми психологічної допомоги та підтримки емоційної стійкості персоналу, а також забезпечують дотримання мінімальних соціальних гарантій навіть за умов фінансових обмежень. Інтеграція таких заходів у політику управління плинністю кадрів дозволяє не лише знизити рівень звільнень, а й стабілізувати морально-психологічний клімат у колективі.

Крім того, системний підхід до взаємозв'язку плинності та безпеки передбачає використання аналітичних інструментів для раннього виявлення ризиків. Регулярний аналіз показників травматизму, абсентеїзму, задоволеності працею та причин звільнень дає змогу своєчасно коригувати управлінські рішення й адаптувати заходи безпеки до реальних умов праці. Така інтеграція кадрової та безпекової політики створює передумови для підвищення організаційної стійкості підприємства в кризових умовах і формує основу для збереження людського капіталу в період відновлення діяльності.

Нижче наведено схему, що ілюструє інтегровану систему управління плинністю кадрів та безпекою персоналу.

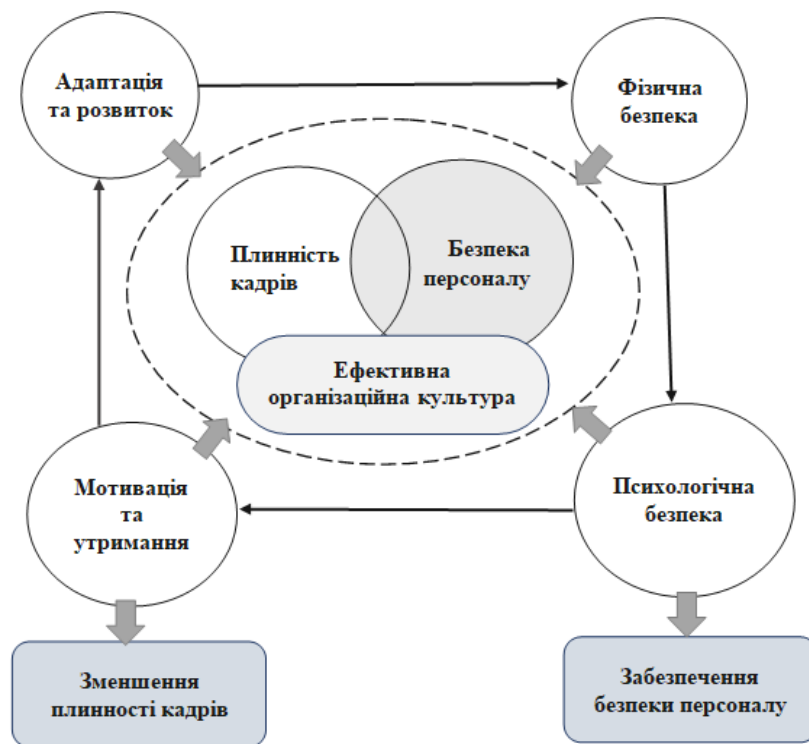


Рис. 3. Інтегрована система управління плинністю кадрів та безпекою персоналу

Схема демонструє логічну послідовність управлінських заходів, де початковим етапом є аналіз потреб і ризиків, що дозволяє визначити потенційні проблеми плинності та загрози безпеці персоналу. Далі йдуть програми адаптації та розвитку, які інтегрують працівників у робоче середовище, знижують стрес і ризики виробничих травм. Системи мотивації та винагороди одночасно стимулюють продуктивність і безпечну поведінку, що зменшує плинність. Завершальні етапи – моніторинг та зворотний зв'язок – дозволяють оцінювати ефективність заходів як з точки зору утримання кадрів, так і забезпечення безпеки. Таким чином, плинність кадрів і безпека персоналу утворюють єдину інтегровану систему, де кожен елемент підсилює ефективність іншого, забезпечуючи стійкість і стабільність організації в умовах кризи.

Цифрові технології в управлінні персоналом у кризових умовах. У сучасних умовах кризових змін ринку та нестабільності економіки підприємства дедалі частіше звертаються до цифрових технологій у сфері управління персоналом для забезпечення гнучкості, оперативності та ефективності HR-процесів. Цифровізація HR дозволяє скоротити адміністративне навантаження, підвищити точність прийняття рішень і забезпечити швидку адаптацію до нових умов. Криза виявляє слабкі місця традиційних моделей управління персоналом, тому інтеграція інформаційних технологій стає критичною для стійкості організації.

Цифрові HR-технології охоплюють різні напрями: рекрутинг, управління талантами, оцінку продуктивності, навчання та розвиток, управління даними працівників, планування та прогнозування чисельності персоналу. Системи HRIS (Human Resource Information System) дозволяють централізовано вести облік співробітників, автоматизувати облік робочого часу, відпусток та відвідуваності, формувати аналітичні звіти для прийняття стратегічних рішень.

Одним із ключових напрямів є цифровий рекрутинг, який забезпечує швидкий пошук та відбір кандидатів через онлайн-платформи, соціальні мережі та спеціалізовані бази даних. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє автоматично сортувати резюме за компетенціями та релевантністю до вакансій, що значно скорочує час підбору персоналу та підвищує його якість.

Управління продуктивністю працівників у цифровому середовищі передбачає впровадження систем KPI та OKR, які дозволяють встановлювати чіткі цілі, моніторити їх досягнення та отримувати аналітику в режимі реального часу. Це особливо важливо в кризових умовах, коли необхідна швидка реакція на зміни ринку та корекція завдань для підтримання продуктивності.

Електронне навчання та розвиток персоналу (e-learning) стають критично важливими під час криз, коли обмежені можливості для очних тренінгів. Платформи дистанційного навчання дозволяють проводити вебінари, інтерактивні курси, оцінювати рівень знань працівників і відстежувати їхній прогрес. Дослідження Deloitte свідчать, що впровадження e-learning збільшує ефективність навчання на 30-40% порівняно з традиційними методами.

У кризових умовах важливим є прогнозування потреб у персоналі та планування чисельності, що здійснюється за допомогою аналітичних HR-інструментів. Інструменти People Analytics дозволяють аналізувати тенденції плинності кадрів, ефективності роботи, рівня залученості та прогнозувати майбутні потреби, що дає змогу мінімізувати ризики кадрового дефіциту або перевантаження співробітників (<https://www.gartner.com/en/human-resources>).

Інтеграція цифрових технологій також підвищує ефективність управління дистанційною роботою, яка часто застосовується під час криз. Системи контролю завдань, обліку робочого часу, комунікаційні платформи (Microsoft Teams, Slack, Zoom) забезпечують координацію, взаємодію та моніторинг продуктивності співробітників у віддаленому режимі.

Цифрові технології допомагають також покращити управління безпекою та плинністю кадрів, інтегруючи дані про здоров'я, стрес, участь у навчальних програмах, адаптацію до нових умов праці. Це дає змогу HR-службі швидко реагувати на ризики, підвищувати задоволеність персоналу та зменшувати добровільну плинність (табл. 7).

Таблиця 7

Цифрові HR-інструменти та їхні функції в кризових умовах

Інструмент	Основні функції	Переваги для управління персоналом у кризі
HRIS	Облік співробітників, відпустки, робочий час, аналітика	Централізоване управління даними, скорочення адміністративного навантаження; дозволяє швидко виявляти ризики та приймати рішення щодо скорочень або переведення кадрів
Digital Recruiting	Пошук і відбір кандидатів, сортування резюме	Швидкий підбір персоналу, зменшення часу на найм; автоматизація відбору зменшує ймовірність помилкового найму і зниження плинності кадрів
People Analytics	Аналіз продуктивності, прогнозування потреб	Прийняття обґрунтованих HR-рішень, зменшення кадрових ризиків; дозволяє передбачати можливі плинності та розробляти превентивні заходи
E-learning	Дистанційне навчання, оцінка знань	Підвищення кваліфікації без переривання виробничого процесу; допомагає швидко адаптувати персонал до нових умов і технологій, що зменшує ймовірність звільнень
Task & Time Management Platforms	Контроль завдань, відстеження прогресу	Ефективне управління дистанційною роботою, підвищення продуктивності; забезпечує безпечні робочі процеси та знижує стрес, що впливає на утримання працівників

Таблиця демонструє взаємопов'язаність цифрових HR-інструментів та їхній вплив на кризове управління персоналом. HRIS дозволяє не лише централізовано вести облік та зменшувати адміністративне навантаження, але й оперативно виявляти проблеми з відсутністю або низькою продуктивністю працівників, що дозволяє запобігати кризовій плинності кадрів. Digital Recruiting підвищує швидкість і точність найму, зменшуючи ймовірність помилкового найму та зростання добровільної плинності. People Analytics надає прогнозну аналітику, що допомагає HR-відділам передбачати проблеми у персоналі та планувати кадрові ресурси, підвищуючи безпеку і стабільність організації. E-learning забезпечує безперервний розвиток і адаптацію працівників до нових умов, зменшуючи стрес та невдоволеність, що прямо впливає на збереження кадрів. Task & Time Management Platforms дозволяють підтримувати продуктивність та безпечні робочі процеси при дистанційній роботі, що критично важливо в кризових умовах.

Інтеграція цих інструментів дозволяє підприємствам не лише реагувати на кризові умови, але й формувати стійку, адаптивну та ефективну кадрову структуру, забезпечуючи безпеку, залученість та розвиток працівників. Ефективне застосування цифрових технологій у HR знижує ризики плинності, підвищує мотивацію і продуктивність та забезпечує конкурентні переваги навіть у нестабільних умовах.

Соціально-психологічні аспекти антикризового управління персоналом. У кризових умовах ефективне управління персоналом вимагає не лише організаційних і технологічних заходів, а й врахування соціально-психологічних аспектів. Під час криз співробітники стикаються з підвищеним рівнем стресу, невизначеності, ризиком втрати робочого місця, що може негативно впливати на продуктивність, мотивацію та залученість.

Тому антикризовий HR-менеджмент повинен інтегрувати соціально-психологічні інструменти, які забезпечують стабільність, підтримку та розвиток персоналу.

Соціально-психологічна підтримка включає наступні напрямки:

1. **Психологічний супровід та консультації** – надання доступу до корпоративних психологів, гарячих ліній підтримки, програм стрес-менеджменту. Це допомагає знизити рівень тривожності та підвищити адаптивність працівників до змін.

2. **Комунікаційна відкритість та прозорість** – регулярне інформування співробітників про стан компанії, зміни у структурі, плановані скорочення або реорганізації. Відкрита комунікація зменшує чутки, непорозуміння та страх, що є важливим фактором для зниження плинності кадрів.

3. **Підтримка соціальних зв'язків** – організація командних заходів, онлайн-зустрічей, спільних проєктів, що підтримує корпоративну культуру і почуття єдності навіть в умовах дистанційної роботи.

4. **Програми мотивації та визнання досягнень** – стимулюють працівників продовжувати ефективну роботу, навіть у складних умовах, та формують відчуття цінності кожного співробітника для організації.

5. **Розвиток емоційної компетентності та стресостійкості** – навчальні курси та тренінги з управління емоціями, адаптації до змін, підвищення особистої ефективності.

У рамках антикризового HR-менеджменту важливо також впроваджувати системи моніторингу психологічного клімату, які дозволяють виявляти проблеми на ранніх стадіях. Це можуть бути регулярні опитування задоволеності, аналіз відгуків співробітників, оцінка залученості та індекс стресу.

Антикризове управління персоналом є важливим напрямом сучасного менеджменту, який спрямований на забезпечення стабільності діяльності організації в умовах кризових явищ, соціально-економічної нестабільності та підвищеної невизначеності. Його основною метою є збереження та ефективне використання кадрового потенціалу, підтримка працездатності персоналу та створення умов для адаптації працівників до змін. Важливу роль у цьому процесі відіграють соціально-психологічні заходи, які формують внутрішнє середовище організації та впливають на поведінку працівників.

Одним із ключових складників антикризового управління персоналом є психологічний супровід. У кризових умовах працівники часто стикаються з підвищеним рівнем стресу, тривожності, страхом втрати роботи та невпевненістю в майбутньому. Психологічний супровід передбачає надання підтримки, спрямованої на зниження емоційної напруги, запобігання професійному вигоранню та формування стійкості до стресових ситуацій. Завдяки цьому працівники легше адаптуються до змін, зберігають працездатність і позитивне ставлення до виконання професійних обов'язків.

Важливе значення в системі антикризового управління персоналом має комунікаційна відкритість. Ефективна внутрішня комунікація забезпечує своєчасний обмін інформацією між керівництвом і працівниками, зменшує рівень невизначеності та запобігає поширенню чуток. Відкрита комунікація сприяє формуванню довіри до управлінських рішень, підвищує рівень залученості персоналу та створює умови для спільного пошуку шляхів подолання кризових ситуацій.

Не менш важливим елементом є збереження мотивації персоналу. У періоди криз можливості матеріального стимулювання часто обмежені, що потребує активного використання нематеріальних методів мотивації. До них належать визнання досягнень працівників, підтримка професійного розвитку, залучення до процесу ухвалення рішень, а також формування відчуття значущості внеску кожного працівника в спільний результат. Збереження мотивації дозволяє підтримувати трудову активність персоналу та запобігати зниженню продуктивності праці.

Важливу роль у забезпеченні ефективного антикризового управління відіграють соціальні зв'язки в колективі. Розвинені взаємини між працівниками сприяють формуванню командної роботи, взаємної підтримки та згуртованості. У кризових умовах соціальні зв'язки допомагають зменшити рівень конфліктності, покращити морально-психологічний клімат та забезпечити швидшу адаптацію персоналу до змін. Сприятливі соціальні взаємини створюють основу для підтримки здорової атмосфери в колективі.

Комплексне застосування соціально-психологічних заходів у межах антикризового управління персоналом сприяє формуванню стабільного та продуктивного робочого середовища. Підтримка здорової атмосфери в колективі позитивно впливає на лояльність працівників, знижує плинність кадрів і підвищує ефективність діяльності організації. У результаті організація отримує можливість не лише мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій, а й створити передумови для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Таким чином, антикризове управління персоналом у поєднанні з соціально-психологічними заходами є важливим інструментом забезпечення стійкості організації. Його ефективність визначається здатністю

керівництва враховувати психологічні та соціальні потреби працівників, підтримувати відкриту комунікацію, мотивацію та згуртованість колективу в умовах кризових змін.

Узгоджена взаємодія соціально-психологічних інструментів забезпечує цілісний підхід до управління персоналом у кризових умовах. Психологічний супровід, комунікаційна відкритість, розвинені соціальні зв'язки та збереження мотивації не функціонують ізольовано, а доповнюють і підсилюють один одного, формуючи стабільну внутрішню систему підтримки персоналу. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на зміни в емоційному стані працівників і коригувати управлінські рішення з урахуванням людського фактора.

Психологічна підтримка сприяє зниженню рівня тривожності та емоційного напруження, що, у свою чергу, полегшує сприйняття управлінських рішень і підвищує готовність персоналу до конструктивного діалогу. За умов відкритої та прозорої комунікації працівники краще розуміють цілі й причини антикризових заходів, що зменшує опір змінам і формує довіру до керівництва. Це створює сприятливі умови для збереження стабільності в колективі навіть за наявності об'єктивних труднощів.

Розвинені соціальні зв'язки в колективі відіграють важливу роль у підтримці позитивного морально-психологічного клімату. Взаємодопомога, командна взаємодія та відчуття приналежності до спільної справи підсилюють адаптаційні можливості персоналу. У кризових ситуаціях саме згуртований колектив здатен ефективніше долати труднощі та зберігати орієнтацію на досягнення спільних результатів.

Збереження мотивації персоналу в умовах обмежених ресурсів набуває стратегічного значення. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, визнання внеску працівників і підтримка їхньої професійної самореалізації сприяють підвищенню залученості та відповідальності. Мотивований персонал демонструє вищий рівень продуктивності та готовності брати участь у реалізації антикризових заходів.

Отже, комплексна інтеграція соціально-психологічних заходів у систему антикризового управління персоналом створює умови для збереження кадрового потенціалу, зниження плинності працівників і підтримки ефективності діяльності організації. Такий підхід забезпечує не лише короткострокову стабілізацію ситуації, а й формує підґрунтя для подальшого розвитку організації в умовах невизначеності та змін.

Антикризове управління персоналом виявляє багатогранність і комплексність застосовуваних підходів, поєднуючи економічні, управлінські та соціально-психологічні інструменти. У кризових умовах персонал функціонує як активний ресурс подолання нестабільності, що проявляється через участь працівників у процесах адаптації, змінах організаційних процедур і реалізації антикризових заходів. Одночасно виявляється підвищена значущість психологічного стану працівників, мотивації та внутрішньоорганізаційних взаємин, оскільки ці чинники прямо впливають на ефективність виконання завдань, рівень залученості та готовність персоналу до змін. Аналіз практики свідчить, що застосування гнучких форм зайнятості, нематеріальної мотивації, розвитку компетенцій та комунікаційних заходів сприяє збереженню стабільності колективу та підтриманню ключових компетенцій навіть за обмежених ресурсів.

Соціально-психологічні заходи є невід'ємною складовою ефективного антикризового управління персоналом. Психологічний супровід сприяє зниженню рівня стресу, тривожності та емоційного вигорання працівників, забезпечуючи їхню адаптацію до змін і збереження працездатності. Наявність системної психологічної підтримки дозволяє організації своєчасно реагувати на негативні прояви в колективі та запобігати погіршенню морально-психологічного клімату.

Важливу роль у забезпеченні стабільності в кризових умовах відіграє комунікаційна відкритість. Прозора та своєчасна внутрішня комунікація зменшує рівень невизначеності, формує довіру до керівництва та сприяє прийняттю управлінських рішень персоналом. Відкрите інформування працівників про стан справ в організації, причини змін і перспективи розвитку дозволяє знизити опір нововведенням і підвищити залученість персоналу до реалізації антикризових заходів.

Соціальні зв'язки в колективі є важливим фактором підтримки позитивного психологічного клімату та згуртованості персоналу. Розвинені міжособистісні взаємини сприяють формуванню командної роботи, взаємодопомоги та колективної відповідальності. У кризових умовах саме згуртований колектив здатний ефективніше долати труднощі, підтримувати стабільний рівень продуктивності та зберігати орієнтацію на досягнення спільних цілей.

Окрему увагу в системі антикризового управління персоналом слід приділяти збереженню мотивації працівників. Обмеження фінансових ресурсів у кризовий період зумовлює необхідність активного використання нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, залучення до прийняття рішень, можливості професійного розвитку та підтримка відчуття значущості праці. Мотивований персонал демонструє вищий рівень відповідальності, залученості та ефективності, що безпосередньо впливає на результати діяльності організації.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що інтеграція соціально-психологічних заходів у систему антикризового управління персоналом забезпечує комплексний вплив на кадровий потенціал організації. Такий підхід дозволяє знизити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності та продуктивності працівників, а також сформувати безпечне та підтримуюче робоче середовище. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню стійкості організації до кризових явищ і створює підґрунтя для її сталого розвитку.

1. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Москва: Економіка, 2009. 519 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 10-те вид. Київ: Баланс, 2017. 848 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Беккер Г. Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз. Київ: Основи, 2003. 266 с.
5. Герцберг Ф. Мотивація до праці / пер. з англ. Київ: Либідь, 2001. 210 с.
6. Гриньова В. М., Шульга Г. Ю. Управління персоналом підприємства навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 235 с.
7. Грішнова О. А. Людський капітал як фактор розвитку економіки. *Економіка України*. 2017. № 6. С. 45–56.
8. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Антикризове управління персоналом підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 4. С. 12–18.
9. Дороніна М. С. Антикризове управління персоналом підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 272 с.
10. Єськов О. Л. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 392 с.
11. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: ХНЕУ, 2002. 337 с.
12. Колот А. М., Грішнова О. А. Соціально-трудові відносини: теорія і практика: підручник. Київ: ХНЕУ, 2016. 612 с.
13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 296 с.
14. Левін К. Теорія поля в соціальних науках / пер. з англ. Київ: КМ Академія, 2004. 368 с.
15. Мейо Е. Людські проблеми індустріальної цивілізації / пер. з англ. Київ: АртЕк, 2003. 214 с.
16. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: ХНЕУ, 2002. 351 с.
17. Шейн Е. Організаційна культура та лідерство / пер. з англ. Київ: Наш формат, 2020. 432 с.
18. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2011. 583 с.
19. Deloitte. Global Human Capital Trends: The social enterprise in a world transformed. Deloitte Insights, 2021. 136 p.
20. International Labour Organization (ILO). Employment and decent work in crisis and post-crisis situations. Geneva: ILO, 2015. 48 p.

Лебега Павло Валерійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Науковий керівник: Балюк Галина Іванівна, доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

3.9. Еколого-правовий статус громадян України

Стаття присвячена комплексному дослідженню еколого-правового статусу громадян України як самостійного та динамічного правового феномену. Обґрунтовується положення про те, що еколого-правовий статус не зводиться виключно до сукупності екологічних прав, а охоплює також обов'язки, законні інтереси, гарантії їх реалізації та заходи юридичної відповідальності. Розкрито особливості формування та реалізації еколого-правового статусу громадян у контексті конституційних засад, екологічної функції держави, а також сучасних викликів, пов'язаних із євроінтеграційними процесами та збройною агресією проти України. Сформульовано авторські висновки та пропозиції щодо вдосконалення правового механізму забезпечення екологічних прав громадян. Ключові слова: еколого-правовий статус, екологічні права людини, екологічні обов'язки, гарантії прав, екологічне право України.

Актуальність дослідження еколого-правового статусу громадян України зумовлена сучасними викликами розвитку суспільства, що пов'язані з поглибленням екологічної кризи, трансформацією системи публічного управління та інтеграцією України до європейського правового простору. Погіршення стану довкілля безпосередньо впливає на якість життя людини, що зумовлює необхідність переосмислення ролі громадянина у сфері охорони навколишнього природного середовища.

У зв'язку з цим, дослідження еколого-правового статусу громадян України є необхідним не лише з позицій галузевої науки екологічного права, а й у контексті розвитку конституціоналізму та доктрини прав людини. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, відсутнє єдине розуміння змісту та структури еколого-правового статусу, що зумовлює потребу в подальшому теоретичному осмисленні цієї категорії.

Метою статті є формування цілісного наукового підходу до визначення еколого-правового статусу громадян України та окреслення напрямів удосконалення правового механізму його реалізації.

Особливого значення ця проблематика набула в умовах збройної агресії проти України, наслідком якої стали масштабні екологічні збитки, знищення природних комплексів, забруднення земель, водних ресурсів та атмосферного повітря. За таких обставин еколого-правовий статус громадян постає не лише як абстрактна правова категорія, а як реальний інструмент захисту життєво важливих інтересів особи.