

# ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ КРИЗОВОГО ТА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

©2026 РИБАЛКО-РАК Л. А., ГУСАКОВСЬКА Т. О., БІЛІНЬСЬКА О. П.

УДК 005.95/96:005.334  
JEL: D23; G33; M12; M54; O31

**Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Білінська О. П. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами як складова системи кризового та антикризового менеджменту підприємства**

Сучасні дослідження кризового та антикризового менеджменту недостатньо враховують системну інтеграцію інноваційних підходів до управління людськими ресурсами, що обмежує можливості формування організаційної стійкості в умовах зростаючої невизначеності. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення концептуальної моделі інтеграції інноваційного HR-менеджменту в систему кризового та антикризового управління підприємством. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз, синтез, узагальнення, системний підхід, а також структурно-логічне моделювання, що дозволило забезпечити цілісне дослідження взаємозв'язку HR-менеджменту та антикризового управління. У результаті дослідження визначено ключові напрями інноваційного HR-менеджменту в кризових умовах, зокрема впровадження Agile-підходів, цифровізацію HR-процесів, використання HR-аналітики, розвиток організаційної резильєнтності персоналу та сучасні моделі управління талантами. Запропоновано концептуальну модель інтеграції HR-функції в систему антикризового менеджменту, яка охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління й базується на безперервному аналітичному супроводі. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні цілісного підходу до інтеграції інноваційних HR-практик у систему антикризового управління на основі міждисциплінарного синтезу теорії стратегічного управління людськими ресурсами, теорії динамічних здібностей і концепції організаційної резильєнтності. Отримані результати дозволяють розширити теоретичні уявлення про роль людського капіталу як ключового чинника забезпечення адаптивності та стійкості підприємства. Практична цінність полягає в можливості використання запропонованої моделі та інструментів для підвищення ефективності антикризового управління підприємствами, оптимізації HR-процесів, збереження та розвитку людського капіталу в умовах нестабільності.

**Ключові слова:** антикризовий менеджмент; HR-менеджмент; інновації; організаційна резильєнтність; HR-аналітика; управління талантами; людський капітал.

**Рис.: 1. Бібл.: 16.**

**Рибалко-Рак Леся Андріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [rybalko2004@ukr.net](mailto:rybalko2004@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2269-9209>

**Гусаковська Тетяна Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [tatgus@ukr.net](mailto:tatgus@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9094-3613>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-1367-2019>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57217156315>

**Білінська Олена Петрівна** – старший викладач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [peretlena@gmail.com](mailto:peretlena@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4769-4586>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/MXL-1568-2025>

UDC 005.95/96:005.334  
JEL: D23; G33; M12; M54; O31

**Rybalko-Rak L. A., Husakovska T. O., Bilinska O. P. Innovative Approaches to Human Resource Management as a Component of the Enterprise's Crisis and Anti-Crisis Management System**

Modern research on crisis and anti-crisis management does not sufficiently take into account the systemic integration of innovative approaches to human resource management, which limits the possibilities of forming organizational resilience in conditions of increasing uncertainty. The aim of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a conceptual model for integrating innovative HR management into the enterprise crisis and anti-crisis management system. The methodological basis of the study consists of general scientific and special methods, including analysis, synthesis, generalization, the system approach, as well as structural and logical modeling, which allowed for a comprehensive study of the relationship between HR management and anti-crisis management. The study identified key areas of innovative HR management in crisis conditions, including the implementation of Agile approaches, digitalization of HR processes, use of HR analytics, development of organizational resilience in staff, and modern talent management models. A conceptual model for integrating the HR function into the crisis management system was proposed, covering strategic, tactical, and operational management levels, and based on continuous analytical support. The scientific novelty of the study lies in forming a holistic approach to integrating innovative HR practices into the crisis management system, based on an interdisciplinary synthesis of strategic human resource management theory, dynamic capabilities theory, and

the conception of organizational resilience. The results obtained make it possible to expand theoretical understanding of the role of human capital as a key factor in ensuring the adaptability and resilience of an enterprise. The practical value lies in the possibility of using the proposed model and tools to improve the efficiency of crisis management in companies, optimize HR processes, and preserve and develop human capital in times of instability.

**Keywords:** crisis management; HR management; innovations; organizational resilience; HR analytics; talent management; human capital.

**Fig.: 1. Bibl.:** 16.

**Rybalko-Rak Lesia A.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** rybalko2004@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2269-9209>

**Husakovska Tetiana O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** tatgus@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9094-3613>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-1367-2019>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217156315>

**Bilinska Olena P.** – Senior Lecturer of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** peretlena@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4769-4586>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/MXL-1568-2025>

Сучасне підприємницьке середовище функціонує в умовах зростаючої турбулентності, багатовимірності та невизначеності, що обумовлено синергетичним впливом геополітичних, технологічних, демографічних і екологічних чинників. Динаміка глобальних ринків, прискорення процесів цифровізації, трансформація ланцюгів створення вартості, а також загострення конкуренції формують нову парадигму ведення бізнесу, в якій традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність. Особливої актуальності ці тенденції набули внаслідок системних кризових викликів останніх років, зокрема пандемії, ескалації збройних конфліктів, війн, енергетичних і логістичних криз, що спричинили глибокі структурні зрушення в економічних системах як на глобальному, так і на національному рівнях. За таких умов антикризове управління трансформується з реактивного інструменту подолання наслідків кризових явищ у проактивну систему забезпечення стійкості та адаптивності підприємств. Його ефективність дедалі більше визначається здатністю організацій своєчасно ідентифікувати ризики, прогнозувати сценарії розвитку подій, гнучко перебудовувати бізнес-процеси та оперативно приймати управлінські рішення на основі релевантної інформації.

Водночас ключовим фактором успішної реалізації антикризових стратегій стає інтеграція управлінських, організаційних і соціально-психологічних механізмів, спрямованих на підтримку стійкого функціонування та збереження конкурентоспроможності підприємства. При цьому особливого значення набуває людський фактор, який виступає водночас і джерелом підвищених ризиків, і стратегічним ресурсом розвитку підприємства.

З одного боку, кризові умови супроводжуються зростанням рівня стресу, невизначеності, зниженням мотивації та продуктивності праці персоналу, що може негативно впливати на результати діяльності підприємства. З іншого боку, саме людський капітал забезпечує здатність організації до інновацій, адаптації та відновлення, формуючи основу її організаційної стійкості. Саме тому управління персоналом у кризових умовах виходить за межі традиційних функцій і набуває стратегічного вектора, передбачаючи розвиток лідерства, формування культури довіри, ефективну комунікацію, а також упровадження гнучких форм зайнятості та відповідного соціального забезпечення працівників.

Аналіз наукових праць вітчизняних учених засвідчує еволюційне переосмислення сутності та функціонального призначення HR-менеджменту в умовах посилення глобальних і національних викликів. Значна увага приділяється інноваційній трансформації HR-менеджменту в умовах нестабільності. У працях О. Григор'єва та Н. Чернікової, В. Вороніної, К. Чеботарьова обґрунтовується необхідність впровадження цифрових інструментів, автоматизації HR-процесів, використання аналітики даних і платформних рішень для підвищення гнучкості управління персоналом [1; 10]. О. Грішнова, а також І. Іртищева, І. Крамаренко, С. Войт, І. Дубинська, О. Іртищев акцентують увагу на формуванні нових моделей HR-менеджменту, що ґрунтуються на цифрових платформах, дистанційній зайнятості та віртуальних командах [2; 3]. У дослідженнях Б. Ковбасюка, В. Рябенко, Г. Соболевої визначається необхідність своєчасної діагностики кризових явищ, фор-

мування антикризових стратегій та забезпечення адаптивності кадрової політики, при цьому управління персоналом розглядається як ключовий фактор стабілізації діяльності підприємства [4; 7; 8]. Наукові надбання О. Продіус і А. Капран, а також Л. Птащенко, О. Вовченко і Т. Цалко, С. Невмержицької, А. Птухи фокусуються на викликах, пов'язаних із втратою кадрового потенціалу, вимушеною міграцією, психологічним виснаженням працівників та необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів. У цих працях обґрунтовується потреба у формуванні нових підходів до утримання персоналу, розвитку його стійкості та підтримки соціальної безпеки [5; 6; 9]. О. Чупир і О. Бутенко розглядають комплементарний підхід, який поєднує економічні та психологічні інструменти впливу на персонал, підкреслюючи значення мотивації, довіри, організаційної культури та психологічної підтримки в умовах кризи [11].

Незважаючи на вагомий науковий доробок дослідників у сферах антикризового менеджменту та управління людськими ресурсами, проблематика їх інтеграції залишається недостатньо дослідженою. Особливо це стосується інноваційних методів, підходів та інструментів HR-менеджменту, які були б належним чином адаптовані до специфіки кризових ситуацій різного генезу, інтенсивності та масштабів.

**Мета статті** полягає в комплексному обґрунтуванні теоретико-методичних основ і розробці системи концептуальних підходів до інтеграції інноваційних методів управління людськими ресурсами в систему кризового та антикризового менеджменту підприємства.

Для досягнення зазначеної мети встановлено та виконано такі **завдання**: систематизовано теоретичні підходи до розуміння взаємозв'язку HR-менеджменту та кризового управління; охарактеризовано сучасні інноваційні інструменти управління персоналом у кризових умовах; розроблено концептуальну модель інтеграції інноваційного HR-менеджменту в антикризову систему підприємства.

У процесі дослідження використано **комплекс загальнонаукових і спеціальних методів**, що забезпечили досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань. Зокрема, застосовано методи аналізу, синтезу, наукової абстракції, порівняльного та системного аналізу, узагальнення, що дозволило систематизувати теоретичні підходи до розуміння взаємозв'язку HR-менеджменту та кризового управління, а також ідентифікувати сучасні інноваційні практики управління персоналом у кризових умовах. Для розроблення концептуальних положень та формування цілісного бачення

інтеграції HR-менеджменту в систему антикризового управління використано метод структурно-логічного моделювання та міждисциплінарний підхід, який забезпечив синтез положень теорії стратегічного управління людськими ресурсами, теорії динамічних здібностей і концепції організаційної резильєнтності. Сукупність використаних методів забезпечила наукову обґрунтованість і достовірність отриманих результатів.

Інтеграція на основі міждисциплінарного синтезу провідних наукових підходів, зокрема теорії стратегічного управління людськими ресурсами, теорії динамічних організаційних здібностей, а також сучасних концепцій організаційної резильєнтності, дозволяє забезпечити комплексне розуміння ролі людського капіталу в умовах нестабільності та обґрунтувати механізми його ефективного використання як ключового чинника забезпечення адаптивності та стійкості підприємства. У теорії стратегічного управління людськими ресурсами акцентується увага на узгодженості HR-стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства, що передбачає трансформацію функції управління персоналом із допоміжної у стратегічно значущу. Водночас теорія динамічних здібностей розглядає підприємство як систему, здатну до постійного оновлення через процеси «відчуття», «захоплення» та «трансформації» ресурсів і компетенцій у відповідь на зміни зовнішнього середовища, при цьому людські ресурси виступають носіями ключових компетентностей, знань та інноваційного потенціалу, що забезпечують здатність підприємства до швидкої перебудови бізнес-процесів. Концепції організаційної резильєнтності доповнюють зазначені підходи, зосереджуючи увагу на здатності підприємства не лише протистояти кризовим явищам, але й адаптуватися, відновлюватися та розвиватися в умовах потрясінь. Резильєнтність розглядається як інтегральна характеристика, що формується через поєднання структурних, процесних і поведінкових елементів, серед яких особливу роль відіграють лідерство та готовність персоналу до змін.

Поняття «кризовий менеджмент» традиційно трактується як сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на ідентифікацію потенційних загроз, попередження виникнення кризових ситуацій, мінімізацію їх негативних наслідків та забезпечення безперервності функціонування підприємства. Водночас сучасні підходи розширюють зміст цієї категорії, акцентуючи увагу на необхідності переходу від реактивних до проактивних моделей управління, що передбачають використання систем раннього попередження, сценарного планування та ризик-орієнтованого мислення [4; 9].



При цьому науковці розмежовують поняття «кризовий менеджмент» у вузькому розумінні – як *управління діяльністю підприємства в умовах уже наявної кризи*, що потребує оперативного реагування, мобілізації ресурсів та прийняття швидких управлінських рішень; та «антикризовий менеджмент» у широкому розумінні, який охоплює весь життєвий цикл кризи, що включає *превентивну фазу* (ідентифікація ризиків і підготовка до можливих загроз), *фазу реагування* (локалізація та мінімізація негативних наслідків) та *фазу відновлення* (реструктуризація, адаптація та формування нових конкурентних переваг) [1; 8].

Теорія динамічних здібностей, обґрунтована в дослідженнях Девіда Тіса, Гарі Пізано та Емі Шуена, засвідчує, що джерелом довгострокових конкурентних переваг в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища є не лише наявність ресурсів, а здатність підприємства до їх постійного оновлення, інтеграції та трансформації [15; 16]. Ця концепція ідентифікує три взаємопов'язані процеси: ідентифікація та інтерпретація змін у зовнішньому середовищі, включно з виявленням нових можливостей і загроз; мобілізація ресурсів і прийняття стратегічних рішень щодо використання виявлених можливостей; трансформація, перебудова ресурсної бази, організаційних структур і бізнес-процесів відповідно до нових умов.

Відповідно до цієї теорії людські ресурси виступають базовим носієм динамічних здібностей, оскільки саме працівники забезпечують когнітивні, креативні та управлінські процеси, необхідні для ефективної реалізації кожної із зазначених функцій. Здатність персоналу до аналітичного мислення, інноваційної діяльності, швидкого навчання та міжфункціональної взаємодії визначає рівень організаційної чутливості до змін, швидкість ухвалення рішень і ефективність трансформаційних процесів. Тому інвестиції в розвиток компетентностей, формування адаптивної організаційної культури та стимулювання ініціативності працівників стають критично важливими елементами забезпечення динамічних здібностей підприємства.

Доповнюючи зазначений підхід, ресурсна теорія Джея Барні, акцентує увагу на внутрішніх джерелах конкурентних переваг, підкреслюючи значення ресурсів, які відповідають VRIN-критеріям: *value* – цінність, *rare* – рідкість, *imperfectly imitable* – неможливість точної імітації, *non-substitutable* – відсутність замінників [12]. Людський капітал, що включає знання, навички, досвід, креативність і соціальні зв'язки працівників, відповідає названим критеріям. Його унікальність визначається

не лише індивідуальними компетенціями, а й колективними формами взаємодії, корпоративною культурою, які характеризуються високим рівнем складності відтворення та імітації з боку конкурентів. Особливого значення такі критерії набувають в умовах кризових ситуацій, коли доступ до фінансових, матеріальних і технологічних ресурсів суттєво обмежується. За таких умов саме людський капітал стає ключовим фактором підтримки операційної діяльності, пошуку альтернативних рішень, оптимізації витрат і розробки нових бізнес-моделей.

Концепція організаційної резильєнтності сформувалася еволюційно на основі досліджень у сфері теорії складних систем, теорії організації та кризового менеджменту та трансформувалася в самостійний міждисциплінарний напрям управлінської науки. Ця теорія розглядає підприємство як адаптивну систему, здатну передбачати, витримувати та долати дестабілізуючі впливи, зберігаючи при цьому функціональну цілісність і стратегічну ідентичність. *Резильєнтність* інтерпретується багатовимірно та охоплює когнітивну, поведінкову та контекстуальну складові. *Когнітивна складова* передбачає здатність організації адекватно сприймати та інтерпретувати сигнали зовнішнього середовища, формувати спільне розуміння загроз і можливостей, а також розвивати стратегічне мислення. *Поведінкова складова* відображає гнучкість і швидкість реагування на зміни, здатність до експериментів, упровадження інновацій і прийняття нестандартних рішень. *Контекстуальна складова* визначає наявність ресурсної, інституційної та культурної основи, необхідної для ефективної адаптації, включно з рівнем довіри, якістю лідерства, ефективністю комунікацій та ступенем згуртованості колективу. При цьому HR-менеджмент відіграє системоутворюючу роль у формуванні організаційної резильєнтності, оскільки саме через інструменти управління персоналом забезпечується розвиток компетентностей, підтримка психологічної стійкості працівників, формування адаптивної організаційної культури та створення умов для ефективної взаємодії.

Саме інтеграція підходів динамічних здібностей, ресурсної теорії та концепції резильєнтності дозволяє сформувати цілісну теоретичну основу для обґрунтування ролі людського капіталу як ключового чинника антикризового управління підприємством.

Трансформація ролі HR-менеджменту в кризових умовах означає, що управління персоналом не лише забезпечує узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства, але й активно формує механізми адаптації до кризових явищ,

підтримує безперервність бізнес-процесів і сприяє відновленню підприємства після дестабілізуючих впливів. У межах такого підходу HR-менеджмент бере участь у розробці та реалізації антикризових стратегій, зокрема через формування гнучких моделей зайнятості, управління змінами, розвиток лідерського потенціалу, впровадження ефективних комунікаційних практик і підтримку психологічної стійкості персоналу. Водночас важливою складовою стає розвиток організаційної культури, орієнтованої на довіру, взаємопідтримку та готовність до змін, що створює основу для підвищення загального рівня резильєнтності підприємства.

Узагальнення сучасних наукових досліджень і кращих практик провідних компаній дозволяє виокремити чотири ключові напрями інноваційного HR-менеджменту в кризових умовах.

**1. Agile-підходи до організації праці та HR-процесів.** Методологія Agile, що сформувалася у сфері розробки програмного забезпечення як відповідь на потребу оперативного реагування на динамічні зміни середовища, у сучасних умовах трансформувалася в універсальну управлінську парадигму, принципи якої активно імплементуються у практику управління людськими ресурсами [14]. Концепція Agile-HR передбачає трансформацію традиційних підходів до організації праці та кадрових процесів, орієнтуючись на підвищення гнучкості, адаптивності та швидкості прийняття управлінських рішень. Її сутність полягає у відмові від жорстко ієрархізованих структур, довгострокових негнучких планів і формалізованих процедур на користь децентралізованих моделей управління, самоорганізованих команд, поетапного підходу до виконання завдань і постійного зворотного зв'язку з працівниками підприємства [9]. В антикризовому управлінні Agile-підходи набувають особливої значущості, оскільки дозволяють забезпечити оперативність реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища, підвищити ефективність використання обмежених ресурсів і мінімізувати затримки в часі між виявленням проблеми та її вирішенням.

Практична реалізація принципів Agile у сфері HR-менеджменту в умовах кризи передбачає використання низки взаємопов'язаних інструментів і управлінських рішень. Ключовим елементом є формування крос-функціональних антикризових команд, до складу яких входять представники різних підрозділів підприємства. Такі команди наділяються чітко визначеними повноваженнями та відповідальністю, що сприяє підвищенню швидкості ухвалення рішень, зниженню рівня бюрократизації та посиленню горизонтальної координації. Важливою характеристикою таких команд є їх автоном-

ність і здатність до самоорганізації, що дозволяє ефективно вирішувати комплексні міжфункціональні завдання. Впроваджується практика планування коротких циклів робіт, яка передбачає поділ діяльності на короткі часові інтервали (ітерації), у межах яких визначаються конкретні пріоритети, завдання та ресурси. Такий підхід забезпечує гнучкість планування, дозволяє оперативно коригувати дії відповідно до змін ситуації та підвищує прозорість управлінських процесів.

Важомого значення набуває використання методології дизайн-мислення, що орієнтована на глибоке розуміння потреб працівників і розробку інноваційних HR-рішень. У кризових умовах це дозволяє створювати ефективні інструменти мотивації, підтримки персоналу, організації дистанційної роботи та управління змінами, які максимально відповідають актуальним викликам. Трансформується система оцінювання результативності працівників, коли традиційні щорічні атестації поступаються місцем моделі безперервного управління ефективністю, яка базується на регулярному зворотному зв'язку, коротких циклах оцінювання та постійному розвитку компетентностей, що сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, своєчасному виявленню проблем і формуванню культури відкритої комунікації. Тому Agile-HR є не лише інструментом оптимізації управління персоналом, але й важливим елементом формування організаційної резильєнтності, забезпечуючи підприємству здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах кризових трансформацій.

**2. Цифровізація HR-процесів.** Упровадження цифрових технологій у сферу управління людськими ресурсами дозволяє суттєво знизити залежність ключових HR-процесів від фізичної присутності персоналу, забезпечити їх масштабованість, прозорість і керованість, а також мінімізувати транзакційні витрати, пов'язані з адмініструванням кадрових процедур. У ситуаціях, що характеризуються обмеженням мобільності, дестабілізацією організаційних структур і необхідністю швидкого прийняття рішень, цифрові HR-рішення стають критично важливими елементами антикризової інфраструктури підприємства.

Концепція HR-аналітики, яка передбачає системне використання даних, аналітичних інструментів і математичних моделей для підтримки управлінських рішень у сфері HR, трансформує управління персоналом зі сфери переважно інтуїтивної практики та емпіричного досвіду у сферу менеджменту, де рішення приймаються на основі фактів, об'єктивних показників і верифікованих залежностей. Це підвищує обґрунтованість управ-

лінських рішень, знижує рівень невизначеності та сприяє формуванню системного бачення кадрових процесів.

У антикризовому управлінні HR-аналітика виконує низку ключових функцій. HR-аналітика забезпечує можливість раннього виявлення ознак дестабілізації підприємства через моніторинг критично важливих HR-метрик, таких як рівень плинності персоналу, показники залученості, продуктивність праці тощо. Аналітична обробка цих даних дозволяє ідентифікувати негативні тенденції ще до їх переходу у фазу відкритої кризи. Застосування прогнозованої аналітики дає змогу оцінювати ймовірність втрати ключових працівників, дефіциту критичних компетентностей або зниження ефективності окремих підрозділів, що створює основу для своєчасного обґрунтування превентивних заходів, спрямованих на утримання талантів, розвиток необхідних навичок і перерозподіл ресурсів. HR-аналітика сприяє оптимізації управління персоналом відповідно до пріоритетів антикризової стратегії, зокрема, на основі аналізу даних можна здійснювати раціональний розподіл працівників між проектами, визначати надлишкові або дефіцитні кадрові ресурси, а також приймати обґрунтовані рішення щодо реструктуризації чи реорганізації.

Важливою функцією є оцінювання ефективності антикризових HR-заходів у режимі реального часу, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення, підвищуючи їхню результативність і забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності.

**3. Управління організаційною резильєнтністю персоналу.** На відміну від традиційних підходів до управління стресом, які здебільшого мають реактивний характер і спрямовані на мінімізацію негативних наслідків уже наявних проблем, управління резильєнтністю ґрунтується на проактивному формуванні внутрішніх ресурсів особистості та підприємства, що забезпечують їхню здатність до стійкого функціонування в умовах невизначеності. Ключовим теоретичним підґрунтям цього підходу є концепція «психологічного капіталу» Ф. Лутанса та К. Юссефа, яка розглядає сукупність позитивних психологічних ресурсів особистості як важливий чинник ефективності її функціонування в організаційному середовищі [13]. Ця концепція охоплює чотири взаємопов'язані компоненти: *самоефективність* як впевненість індивіда у власній здатності досягати поставлених цілей; *оптимізм* як позитивне очікування щодо майбутніх результатів діяльності; *надію* як здатність формувати альтернативні шляхи досягнення цілей та

підтримувати мотивацію до їх реалізації; а також, власне, *резильєнтність* як здатність особистості відновлюватися після невдач і подолання труднощів. Синергійна взаємодія зазначених компонентів формує основу психологічної стійкості персоналу, що безпосередньо впливає на рівень його продуктивності, залученості до організаційних процесів та здатності до інноваційної діяльності.

У практичній площині управління організаційною резильєнтністю передбачає впровадження комплексу інноваційних HR-практик, спрямованих на розвиток як індивідуальних, так і колективних адаптаційних здібностей персоналу. Одним із ключових напрямів є формування психологічної безпеки як складової організаційного середовища, що передбачає створення умов, за яких працівники мають можливість відкрито висловлювати власні думки, ідеї та занепокоєння без ризику негативних наслідків для себе. Це, своєю чергою, сприяє своєчасному виявленню проблемних зон, підвищенню якості управлінських рішень та активізації інноваційного потенціалу організації.

Важливим елементом є також розвиток когнітивної гнучкості персоналу, що забезпечується через реалізацію спеціалізованих тренінгових програм з управління невизначеністю, критичного мислення та адаптивного лідерства. Такі програми сприяють підвищенню здатності менеджерів і працівників ефективно реагувати на динамічні зміни середовища, переосмислювати управлінські ситуації та генерувати нестандартні рішення в умовах ресурсних обмежень. Особливого значення набувають превентивні програми підтримки психічного здоров'я персоналу, що передбачають забезпечення доступу працівників до психологічної допомоги, консультативних послуг та ресурсів для ефективного подолання стресових станів. Важливим напрямом є формування культури організаційного навчання, що передбачає систематичний аналіз накопиченого досвіду, у тому числі негативного, оскільки трансформація помилок у джерело знань і розвитку сприяє підвищенню інноваційної активності.

**4. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах кризи.** Традиційний підхід до антикризового управління персоналом ґрунтується на стратегії жорсткої оптимізації витрат, ключовим інструментом якої є скорочення чисельності персоналу та заморожування інвестицій у розвиток людського капіталу. Масові звільнення призводять до втрати критично важливих компетенцій, руйнування соціального капіталу та деградації командної взаємодії, формують негативний вплив на бренд роботодавця, знижують рівень довіри



та лояльності персоналу, що ускладнює подальше відновлення та розвиток підприємства після завершення кризового періоду. У відповідь на зазначені виклики формується альтернативна парадигма управління талантами, яка розглядає людський капітал як стратегічний ресурс, що потребує збереження, розвитку та гнучкого використання навіть в умовах ресурсних обмежень.

**К**онцепція утримання талантів передбачає цілеспрямоване утримання працівників, які є носіями критично важливих знань, навичок і компетенцій. Персонал інтерпретується як стратегічний актив, збереження якого є пріоритетним навіть за умов тимчасового зниження економічної ефективності. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність ключових бізнес-процесів і створює передумови для швидкого відновлення діяльності після кризи. Іншим інноваційним інструментом є формування внутрішнього ринку талантів, який забезпечує гнучкий перерозподіл людських ресурсів між підрозділами та проектами відповідно до актуальних стратегічних пріоритетів. Важливим напрямом трансформації є також перехід до моделі, у межах якої ключовим об'єктом управління виступають не формальні посади, а набір компетентностей і навичок працівників, що забезпечує високу гнучкість організаційної структури, дозволяє оперативно формувати тимчасові команди під конкретні завдання та сприяє ефективному використанню людського капіталу в умовах невизначеності. Особливої актуальності в кризових умовах набувають практики перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників відповідно до нових вимог бізнесу, що дозволяє зберегти кадровий потенціал, водночас адаптуючи його до змінених умов функціонування підприємства.

За результатами дослідження та систематизації наукових підходів і практик сформовано концептуальну модель інтеграції інноваційного HR-менеджменту в систему антикризового управління підприємством (рис. 1). Розроблена модель має системний характер і відображає узгоджену взаємодію HR-функцій із елементами антикризового управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Перший блок, «*Стратегічна HR-діагностика*», орієнтований на формування аналітичної основи для своєчасного виявлення кризових сигналів і потенційних ризиків у сфері управління персоналом. Його зміст полягає у здійсненні безперервного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища в HR-вимірі. Інструментальною основою реалізації цього блоку виступає HR-дашборд раннього попередження, який забезпечує

інтеграцію HR-аналітики з корпоративною інформаційною системою та створює передумови для проактивного управління кадровими ризиками.

Другий блок, «*Кризова HR-стратегія*», формується як реакція на ідентифіковані загрози та спрямований на розробку узгодженого комплексу превентивних і реактивних HR-рішень. Цей блок забезпечує стратегічну адаптивність системи управління персоналом до умов нестабільності.

Третій блок, «*Оперативне антикризове HR-управління*», зосереджений на безпосередній реалізації управлінських рішень у кризових умовах і відображає інструментальний рівень функціонування HR-системи. Його реалізація дозволяє забезпечити операційну стійкість підприємства в умовах кризових трансформацій.

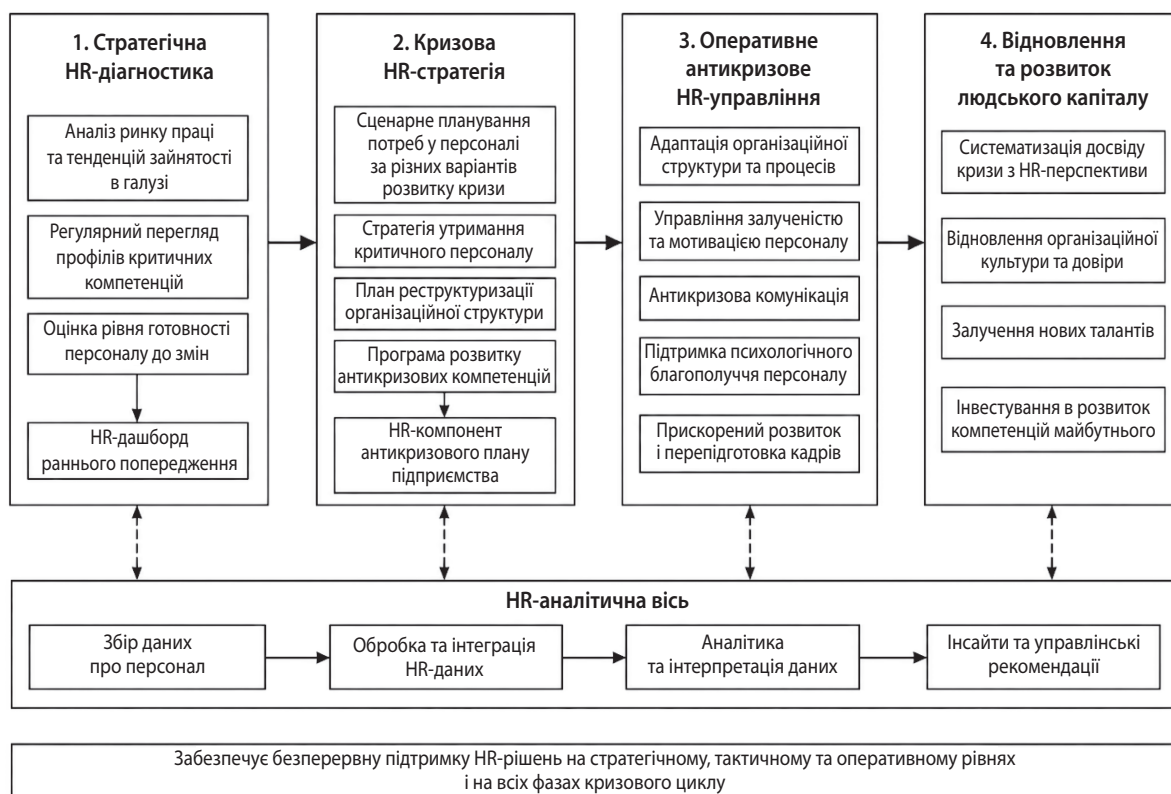
Четвертий блок, «*Відновлення та розвиток людського капіталу*», відповідає посткризовій фазі функціонування підприємства та спрямований на відновлення і подальше нарощування потенціалу персоналу, що створює підґрунтя для підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Наскрізним інтегруючим елементом моделі виступає «HR-аналітична вісь», яка надає моделі динамічного характеру, трансформуючи її із сукупності окремих інструментів у цілісну адаптивну, саморегульовану систему управління людськими ресурсами, здатну ефективно функціонувати в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

В умовах системної нестабільності та посилення турбулентності зовнішнього середовища людський капітал трансформується у визначальний чинник забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку підприємства. За таких обставин ефективність кризового та антикризового менеджменту дедалі більшою мірою зумовлюється не лише здатністю організації до раціоналізації та оптимізації ресурсів, але й спроможністю формувати адаптивне, інноваційно орієнтоване організаційне середовище, у якому персонал виступає активним носієм трансформаційних змін.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою науково обґрунтованого методичного інструментарію кількісного оцінювання впливу інноваційних HR-практик на результативність антикризового управління, апробацією запропонованих концептуальних положень на основі даних діяльності підприємств, а також поглибленим аналізом галузевої специфіки застосування інноваційних підходів до управління людськими ресурсами в умовах кризових трансформацій. ■



**Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції інноваційного HR-менеджменту в систему антикризового управління підприємством**

Джерело: складено авторами.

## БІБЛІОГРАФІЯ

- Григор'єв О. І. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2. С. 502–510.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>
- Грішнова О. А. Ефективні моделі управління людським капіталом на основі цифрових технологій. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2025. № 1. С. 39–47.  
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/5>
- Іртішчева І. О., Крамаренко І. С., Войт С. М., Дубинська І. І., Іртішев О. С. Глобальні та національні тренди впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR-менеджменту. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9.  
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15067153>
- Ковбасюк Б. Р. Сутність антикризового менеджменту персоналу. Економіка і організація управління. 2023. № 3. С. 56–64.  
DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.7>
- Продіус О. І., Капран А. А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
- Птащенко Л. О., Вовченко О. С. Антикризове управління підприємствами в умовах міграції кадрового потенціалу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. № 12. С. 55–62.  
DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-55-62>
- Рябченко В. О. Стратегії ситуаційного управління людським капіталом в умовах глобалізації та кризових явищ економіки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-35>
- Соболева Г. Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54>
- Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. В. Антикризове управління персоналом під час війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>
- Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка. 2023. № 3. С. 70–75.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
- Чупир О. М., Бутенко О. П. Соціально-психологічні методи антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного



підходу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 321–329.

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

12. Barney J. B. The Emergence of Resource-Based Theory: A Personal Journey. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47. Iss. 7.

DOL: <https://doi.org/10.1177/01492063211015272>

13. Luthans F., Youssef C. M. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 2004. Vol. 33. Iss. 2. P. 143–160.

DOL: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>

14. Magistretti S., Trabucchi D. Agile-as-a-tool and agile-as-a-culture: a comprehensive review of agile approaches adopting contingency and configuration theories. *Review of Managerial Science*. 2025. Vol. 19. P. 223–253.

DOL: <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00745-1>

15. Teece D. J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*. 2018. Vol. 24. Iss. 3. P. 359–368.

DOL: <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>

16. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. Iss. 7. P. 509–533.

DOL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

## REFERENCES

- Barney J. B. (2021). The Emergence of Resource-Based Theory: A Personal Journey. *Journal of Management*, 7(47).

<https://doi.org/10.1177/01492063211015272>

- Chernikova N. M., Voronina V. L. & Chebotarov K. H. (2023). Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protseamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Innovative approaches in managing HR processes at domestic enterprises]. *Transformatsiina ekonomika*, 3, 70–75.

<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>

- Chupyr O. M. & Butenko O. P. (2023). Sotsialno-psykhologichni metody antykrizovoho upravlinnia personalom pidpriemstva v konteksti komplementarnoho pidkhodu [Socio-psychological methods of anti-crisis personnel management of the enterprise in the context of a complementary approach]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 81–82, 321–329.

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

- Hrishnova O. A. (2025). Efektyvni modeli upravlinnia liudskym kapitalom na osnovi tsyfrovyykh tekhnologiy [Effective human capital management models based on digital technologies]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya «Ekonomika»*, 1, 39–47.

<https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/5>

- Hryhoriev O. I. (2025). Innovatsiini tekhnologii HR-menedzhmentu v kryzoviy period: teoretychnyi ohliad [Innovative technologies of HR management

in a crisis period: a theoretical review]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2, 502–510.

<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>

- Irtyshcheva I. O., Kramarenko I. S., Voit S. M., Dubynska I. I. & Irtyshchev O. S. (2025). Hlobalni ta natsionalni trendy vplyvu virtualizatsii ekonomiky ta suspilstva na formuvannya suchasnykh modelei HR-menedzhmentu [Global and national trends in the impact of the virtualization of economy and society on the formation of modern HR management models]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 9.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15067153>

- Kovbasiuk B. R. (2023). Sutnist antykrizovoho menedzhmentu personalu [The essence of anti-crisis personnel management]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3, 56–64.

<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.7>

- Luthans F. & Youssef C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 2(33), 143–160.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>

- Magistretti S. & Trabucchi D. (2025). Agile-as-a-tool and agile-as-a-culture: a comprehensive review of agile approaches adopting contingency and configuration theories. *Review of Managerial Science*, 19, 223–253.

<https://doi.org/10.1007/s11846-024-00745-1>

- Prodius O. I. & Kapran A. A. (2024). Udoshkonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Improvement of the personnel management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>

- Ptashchenko L. O. & Vovchenko O. S. (2025). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh mihratsii kadrovoho potentsialu [Anti-crisis management of enterprises in the conditions of human resources migration]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 12, 55–62.

<https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-55-62>

- Riabchenko V. O. (2024). Stratehii sytuatsiinoho upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh hlobalizatsii ta kryzovykh yavlyshch ekonomiky [Strategies of situational human capital management in the context of globalization and economic crises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-35>

- Soboleva H. H. (2022). Formuvannya antykrizovoi polityky upravlinnia pidpriemstvom [Formation of anti-crisis enterprise management policy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54>

- Teece D. J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 7(18), 509–533.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Teece D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 3(24), 359–368.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>

Tsalko T. R., Nevmerzhytska S. M. & Ptukha A. V. (2024). Antykryzove upravlinnia personalom pid chas viiny [Anti-crisis personnel management during war].

*Ekonomika ta suspilstvo*, 60.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.05.2026  
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.05.2026  
Оприлюднено / Published: 25.06.2026

УДК 658.5:658.7:005.932  
JEL: D23; L24; M11  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-504-518>

## ТИПОЛОГІЯ АУТСОРСИНГУ ТА ЕТАПИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2026 ФЕДОТОВА І. В., БОЧАРОВА Н. А., СТІЛЬЧУК Р. М., ФРІЗЕЛЬ В. В.

УДК 658.5:658.7:005.932  
JEL: D23; L24; M11

**Федотова І. В., Бочарова Н. А., Стільчук Р. М., Фрізель В. В. Типологія аутсорсингу та етапи його впровадження на підприємстві**

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти типології аутсорсингу та етапів його впровадження на підприємстві в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. Обґрунтовано актуальність використання аутсорсингу як інструменту стратегічного управління, що забезпечує оптимізацію витрат, концентрацію на ключових компетенціях, підвищення гнучкості бізнес-процесів та доступ до спеціалізованих ресурсів і технологій. Проведено узагальнення вітчизняних і зарубіжних наукових підходів до класифікації аутсорсингу та визначено основні критерії його типологізації: функціональне призначення, рівень інтеграції, географічну локалізацію, обсяг переданих функцій, характер взаємодії між сторонами, рівень ризиків і форму контрактних відносин. На основі аналізу наукових джерел систематизовано існуючі моделі впровадження аутсорсингу та здійснено їх порівняльну характеристику з визначенням переваг і обмежень. Встановлено, що більшість наявних моделей не забезпечують комплексного поєднання стратегічного, ризик-орієнтованого та операційного підходів до управління аутсорсинговими процесами. Запропоновано авторську восьмиетапну модель впровадження аутсорсингу, яка охоплює стратегічне обґрунтування, оцінювання ризиків, визначення обсягу переданих функцій, вибір партнера, укладання контракту, трансфер функцій, моніторинг та оцінювання результатів. Особливістю моделі є інтеграція трьох рівнів управління, використання принципу безперервного вдосконалення та адаптація до умов нестабільного економічного середовища. Додатково акцентовано увагу на ролі системи контролю та механізмах оцінювання ефективності аутсорсингової взаємодії. Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, оптимізації ресурсного забезпечення та посилення конкурентоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** аутсорсинг; типологія аутсорсингу; бізнес-процеси; управління підприємством; етапи впровадження; стратегічне управління; делегування функцій; конкурентоспроможність.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 34.

**Федотова Ірина Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Ярослава Мудрого, 25, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [irina7vf@gmail.com](mailto:irina7vf@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/J-6675-2016>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210234720>

**Бочарова Надія Авакіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Ярослава Мудрого, 25, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [bocharova.n.a.xnadu@gmail.com](mailto:bocharova.n.a.xnadu@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4371-0187>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AEU-4440-2022>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210236605>

**Стільчук Руслан Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління бізнесом, Рівненський державний гуманітарний університет (вул. Степана Бандери, 12, Рівне, 33028, Україна)

**E-mail:** [ruslan.strelchuk@rshu.edu.ua](mailto:ruslan.strelchuk@rshu.edu.ua)

**Фрізель Вероніка В'ячеславівна** – магістрантка, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Ярослава Мудрого, 25, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [vfrizel52@gmail.com](mailto:vfrizel52@gmail.com)

UDC 658.5:658.7:005.932  
JEL: D23; L24; M11

**Fedotova I. V., Bocharova N. A., Strilchuk R. M., Frizel V. V. Typology of Outsourcing and Stages of Its Implementation at the Enterprise**

The article examines the theoretical and applied aspects of outsourcing typology and the stages of its implementation at enterprises under conditions of a dynamic and unstable external environment. The relevance of outsourcing as a strategic management tool that enables cost optimization, concentration on core competencies, increased flexibility of business processes, and access to specialized resources and technologies is substantiated. A generalization of domestic