

УДК 331.101.262:368.08

Інна Володимирівна ПОЗНАНСЬКА

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: poznan75@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7343-6663>

Іван Миколайович ПУЖАНСЬКИЙ

аспірант кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: 380936447048@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7603-2538>

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Познанська, І. В., Пужанський, І. М. Стратегічні підходи до управління людськими ресурсами у сучасних умовах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (90-91). С. 40–52.

Анотація. Стаття присвячена вдосконаленню підходів до стратегічного управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. Метою статті є формування системного підходу до управління людськими ресурсами, який відповідає ризик-орієнтованій політиці розвитку підприємства. Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, який спрямований на виявлення ризиків та підвищенні ефективності стратегії розвитку підприємства за допомогою розкриття та використання потенціалу людських ресурсів. При проведенні дослідження використовувалися методи спостереження, порівняння, аналізу та синтезу, індукції. У статті оцінено ефективність методів аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії розвитку компанії. Запропоновано інструмент оптимізації – розробку диференційованої кадрової стратегії, яка передбачає зосередження уваги на здібностях співробітників компанії, стратегічній ролі талантів і потенційній цінності стратегії диференційованої робочої сили. Досліджено класичні та інноваційні підходи до управління кризами, запропоновано впровадження систем управління ризиками на основі штучного інтелекту з метою забезпечення гнучкості у прийнятті рішень через децентралізацію управління. Обґрунтовано роль соціальної відповідальності бізнесу у формуванні антикризової стратегії, що допомагає не лише зберегти команду, але й створити лояльність до бренду. Визначено функцію управління персоналом у забезпеченні ефективної реалізації завдань, пов'язаних із балансуванням співпраці та конкуренції у рамках стратегії коопетиції (coopetition). Запропоновано методи вдосконалення традиційних підходів до розробки та впровадження кадрової стратегії за допомогою сучасних інноваційних підходів: диференціація кадрової стратегії, антикризові складові у процесі управління персоналом, розвиток цифрових навичок співробітників, корпоративна соціальна відповідальність бізнесу та стратегія коопетиції.

Ключові слова: людські ресурси; стратегічне управління персоналом; антикризове управління; корпоративна соціальна відповідальність бізнесу; мотиваційні фактори.

Inna POZNANSKA

Doctor of Economics, Professor, Head of Personnel Management and Labor Economics Department, Odesa National Economic University, Ukraine, e-mail: poznan75@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7343-6663>

Ivan PUZHANSKY

PhD Student, Personnel Management and Labor Economics Department,
Odesa National Economic University, Ukraine,
e-mail: 380936447048@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7343-6663>

STRATEGIC APPROACHES TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Poznanska, I., & Puzhansky, I. (2024). Strategic approaches to human resources management in modern conditions [Stratehichni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy u suchanykh umovakh], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'noekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (90-91), pp. 40–52.

Abstract. The article is devoted to the improvement of approaches to the strategic management of human resources in conditions of uncertainty. The purpose of article is the formation of a systematic approach to human resources management, which corresponds to the risk-oriented policy of enterprise's development. Methodological basis of the research is a comprehensive approach aimed at identifying risks and increasing the effectiveness of enterprise's development strategy by means of revealing and using the potential of human resources. The methods of observation, comparison, analysis and synthesis, and induction are used when conducting the study. The article evaluates the effectiveness of analysis methods the influence of the external and internal environment on the company's development strategy formation. An optimization tool is proposed – the development of a differentiated personnel strategy, which results from focusing attention on the abilities of the company's employees, the strategic role of talents and potential value of the differentiated workforce strategy. Classical and innovative approaches to crisis management are studied and implementation of risk management systems based on artificial intelligence is proposed in order ensuring the flexibility in decision-making through decentralization of management. The role of business social responsibility in the formation of anti-crisis strategy, which helps not only to preserve the team, but also to create loyalty to the brand, is substantiated. The function of personnel management in ensuring of tasks effective implementation related to balancing cooperation and competition within the framework of the cooperation strategy is determined. Methods of improving traditional approaches to the development and implementation of personnel strategy by means of modern innovative approaches are proposed: differentiation of personnel strategy, anti-crisis components in the personnel management process, development of employees' digital skills, corporate social responsibility of business and cooperation strategy.

Keywords: human resources; strategic personnel management; crisis management; differentiated personnel management strategy; corporate social responsibility of business; motivational factors.

JEL classification: D810; L100; M120; M140

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(90-91\).2024.40-52](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(90-91).2024.40-52)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Виклики світових та національних економічних і політичних процесів створюють нові завдання у формуванні відповідних підходів до підвищення ефективності людських ресурсів підприємства. Наслідки протиепідеміологічних обмежень призвели до трансформації традиційної моделі соціально-трудових відносин, переформатування поглядів до визначення умов праці. Підвищення темпів цифровізації усіх сфер життєдіяльності призводить до перетворення процесів організації праці, показників ефективності роботи, напрямів професійного розвитку персоналу. Особливості міграційних

процесів в Україні, що спричинені наслідками бойових дій, змінили розстановку сил на ринку праці, створили дефіцит робочої сили взагалі та спеціалістів традиційно «чоловічих» професій зокрема, призвели до зміни у попиті на фахівців. Управління людськими ресурсами у таких умовах потребує вдосконалення кадрової політики підприємства, визначення підходів до її успішної реалізації.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Стратегічний підхід є загальноприйнятим інструментом побудови системи управління людськими ресурсами на підприємстві, який набуває постійного вдосконалення та розвитку. Багато авторів приділяють увагу його адаптації до викликів сьогодення та регіональних економічних умов. Так, В. Л. Верига присвячує свою роботу узагальненню теоретичних підходів до понять «стратегічне управління» та «людські ресурси», та пропонує власне визначення поняття «людські ресурси» в якому наголошує на ролі персоналу у формуванні конкурентоспроможності підприємства, та підкреслює його роль як важливішого ресурсу [1]. У роботі І. Мігус акцентовано увагу на ролі цифрових компетенцій у формуванні стратегічних орієнтирів в управлінні людськими ресурсами, запропоновано піраміду оцінювання цифрових компетенцій [2]. Привітлива О. В. у своїй роботі виділяє сучасні проблеми формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами [3]. Колектив авторів [4] підкреслює місце інноваційно-креативних компетенцій персоналу у розвитку підприємства та визначає концептуальні засади формування інноваційно-креативних компетенцій на підприємстві. У дослідженні [5] запропоновано заходи щодо зниження рівня ризику при використанні стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах. Автори Т. В. Березянка та О. П. Осадчук акцентують увагу на зростанні ролі людського ресурсу у забезпеченні сталого економічного розвитку, визначають чотири етапи стратегічного управління та відповідні методи менеджменту для кожного з етапів [6]. Стаття [7] присвячена узагальненню концепцій цифрового управління людськими ресурсами, роз'яснює їх термінологію та типологію, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми та на які спирається автор. Дослідження Ю. О. Лазебник та К. О. Корепанової присвячено наслідкам пандемії COVID-19 для стратегічних досліджень управління персоналом та пропозиціям щодо їх подолання [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наукові дослідження українських вчених останніх років, що присвячені вдосконаленню системи управління людськими ресурсами за допомогою стратегічного підходу, визначають напрями систематизації та поглиблення понятійного апарату відповідно до сучасних викликів. Автори зосереджуються на визначенні підходів до вирішення локальної проблеми в конкретний період часу, що суперечить саме суті концепції стратегічного управління. Основними такими напрямками є адаптація до явищ, що по суті є економічними кризами різного походження, глибини та гостроти. Вплив на підходи до стратегічного управління людськими ресурсами кризових явищ не відображено у жодній із проаналізованих робіт.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення інноваційних підходів до розробки стратегії розвитку компанії та, як наслідок, вдосконалення стратегії управління людськими ресурсами відповідно до сучасних вимог. Основним завданням є узагальнення наробку сучасних дослідників у напрямку вдосконалення методології процесу формування стратегії розвитку компанії у контексті управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління покликане систематизувати процес розробки та реалізації довгострокових цілей і напрямків розвитку організації, що дозволить забезпечити довгостроковий успіх організації, створити конкурентні переваги та ефективно використовувати ресурси. Перший етап цього процесу полягає в аналізі зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають або можуть вплинути на її діяльність. Аналіз зовнішніх факторів призначений для глибшого розуміння ринкових умов, конкурентів та інших впливів та здійснюється за допомогою наступних підходів: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, «П'ять сил Портера», аналіз стейкхолдерів, аналіз макроекономічного середовища, конкурентний аналіз [9; 10]. Кожен із цих методів спрямований на виявлення ризиків та підвищення ефективності стратегії розвитку підприємства, має свої певні переваги та недоліки, порівняльний аналіз яких представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Оцінка переваг та недоліків методів аналізу впливу зовнішнього середовища на стратегію розвитку компанії

Метод	Переваги	Недоліки
PEST-аналіз	дає змогу виявити ключові тенденції та ризики, які можуть вплинути на бізнес за окремими чинниками: політичними, економічними, соціальними, технологічними.	<i>занадто загальний</i> (надає лише загальний огляд середовища без глибокого аналізу кожного фактору); <i>складнощі в пріоритезації</i> (важко визначити, які з чинників є найважливішими, оскільки всі вони розглядаються однаково); <i>не враховує конкуренцію</i> (фокус на макроекономічних факторах не дозволяє оцінити безпосередню конкуренцію в галузі); <i>швидкі зміни середовища</i> (фактори, проаналізовані на момент дослідження, можуть швидко змінитися, що робить результати аналізу менш актуальними)
SWOT-аналіз	передбачає оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Зовнішні фактори оцінюються за допомогою визначення можливостей, які організація може використати для свого зростання та загроз, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії.	<i>суб'єктивність</i> (аналіз часто залежить від суб'єктивної оцінки сильних і слабких сторін, що може викривити результати); <i>обмеженість у деталях</i> (надає загальні висновки, але не завжди дозволяє виявити глибинні причини можливостей чи загроз); <i>складність оцінки взаємозв'язків</i> (не завжди дозволяє розглядати взаємозв'язки між різними факторами); <i>не показує динаміку ринку</i> (аналіз фокусується на поточних можливостях та загрозах, але не враховує можливих змін)
«П'ять сил Портера»	аналізує конкурентне середовище в галузі через п'ять основних сил: загроза нових конкурентів, загроза заміників, сила постачальників, сила покупців та рівень конкуренції в галузі.	<i>зосередженість на поточній ситуації</i> (підхід добре підходить для аналізу теперішнього конкурентного середовища, але менш придатний для прогнозування майбутніх змін); <i>обмеження на один ринок</i> (не адаптований для компаній, що працюють на декількох ринках або в різних галузях); <i>незручний для динамічних галузей</i> : у швидко-змінних галузях, таких як ІТ або телекомунікації, цей підхід може швидко застаріти; <i>не враховує зовнішні фактори</i> (PEST) (орієнтований на аналіз внутрішньої конкуренції і не включає фактори політичного чи економічного середовища)

Продовження табл. 1

Аналіз стейкхолдерів	спрямований на оцінку впливу різних груп зацікавлених сторін (стейкхолдерів) на діяльність компанії; дозволяє зрозуміти, як потреби та очікування різних груп можуть вплинути на стратегію компанії	<i>суб'єктивність</i> (пріоритети та вплив різних стейкхолдерів можуть змінюватися і складно об'єктивно оцінити їх вплив); <i>обмежена гнучкість</i> (цей підхід краще підходить для стабільних умов і може бути менш ефективним у динамічних ринкових умовах); <i>ризик конфлікту інтересів</i> (інтереси різних стейкхолдерів можуть суперечити один одному); <i>часомісткий</i> (проведення детального аналізу стейкхолдерів вимагає часу, особливо для великих організацій)
Аналіз макроекономічного середовища	підхід включає більш детальне вивчення макроекономічних показників: рівня інфляції, зростання ВВП, інвестиційної привабливості країни, торговельних балансів та валютних курсів з метою визначення факторів, що впливають на галузь та ринок, в якому компанія здійснює своє функціонування.	<i>складність у передбаченні змін</i> (макроекономічні показники важко прогнозувати, особливо в умовах глобальної економічної нестабільності); <i>низька деталізація для конкретної галузі</i> (підхід надає загальні економічні показники, але може не враховувати особливостей конкретної галузі); <i>не враховує внутрішні та конкурентні фактори</i> (макроекономічний аналіз не враховує внутрішню ситуацію в організації або галузеву конкуренцію)
Конкурентний аналіз	спрямований на детальне вивчення конкурентів: їх стратегії, ринкової частки, сильних та слабких сторін; допомагає зрозуміти, наскільки конкурентоспроможна компанія на ринку та як можна поліпшити свої позиції.	<i>концентрація на конкурентах</i> (надмірний фокус на конкурентів може змусити організацію упустити важливі зовнішні фактори або інноваційні можливості); <i>застарілі дані</i> (інформація про конкурентів швидко змінюється, особливо в галузях із високою динамікою, що може зробити висновки застарілими); <i>висока складність отримання точної інформації</i> (часто дані про конкурентів є обмеженими або важкодоступними)

Джерело: розроблено авторами на основі [9; 10]

Аналіз внутрішніх чинників допомагає організації оцінити свої сильні та слабкі сторони, ефективно використовувати ресурси та розвивати конкурентні переваги. До підходів такого аналізу можна віднести також SWOT-аналіз, недоліки якого розглянуто вище. Метод VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) дозволяє оцінити ресурси та компетенції компанії на предмет того, чи є вони: цінними (Value), рідкісними (Rarity), труднокопйованими (Imitability), ефективно організованими (Organization). Недоліками цього методу є складнощі для застосування у швидко змінних умовах та потреба в детальній інформації про ресурси, що не завжди можна отримати. Такий метод як ланцюг цінності (Value Chain) визначає процеси всередині організації, які створюють або додають цінність до кінцевого продукту за основними етапами: основні види діяльності (логістика, виробництво, маркетинг, продажі та обслуговування); підтримуючі види діяльності (інфраструктура, управління людськими ресурсами, розробка технологій, закупівлі). Недоліком цього підходу є здебільшого орієнтація на виробничі організації (може бути менш актуальним для сфери послуг) та обмеженість оцінки впливу зовнішніх факторів на внутрішні

процеси. Одним із найбільш розповсюджених методів є фінансовий аналіз, оцінка фінансових показників дозволяє зрозуміти фінансове становище організації та її стійкість. Недоліком методу є його вузька спрямованість. Аналіз організаційної культури включає оцінку корпоративних цінностей, мотивації, стилю управління, залученості працівників та інших аспектів, які впливають на продуктивність і ефективність команди. Такий метод може потребувати значних витрат на виявлення і розвиток компетенцій, потребує механізму вимірювання або підтвердження переваг компетенцій за допомогою регулярних опитувань і зворотного зв'язку для забезпечення актуальності даних. Бенчмаркінг забезпечує порівняння внутрішніх показників з показниками конкурентів або галузевими стандартами та дозволяє визначити, в яких аспектах організація відстає або переважає. При використанні цього підходу необхідно приділяти особливу увагу унікальності власної стратегії. Аналіз людських ресурсів дозволяє оцінити кваліфікацію працівників, рівень залученості, продуктивність, мотивацію, умови праці та їх вплив на досягнення організаційних цілей.

Кожен із цих підходів має свої переваги та недоліки, тому для комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища часто використовують комбінацію різних методів, щоб забезпечити більш точну та повну картину впливу усіх факторів на організацію, що буде призводити до зниження ризику інформаційної небезпеки. Зрозуміло, що аналіз людських ресурсів та корпоративної культури спрямовані безпосередньо на оцінку можливостей використання людських ресурсів, при цьому, кожен із представлених методів використовує дані про персонал організації.

На основі проведеного аналізу керівництво визначає стратегічні цілі та обирає напрямки розвитку. Саме на цьому етапі відбувається формулювання стратегії. Це можуть бути стратегії зростання, стабілізації, скорочення або диверсифікації діяльності. На етапі формулювання стратегії аналіз людських ресурсів відіграє значну роль, адже саме людський капітал визначає, чи зможе компанія реалізувати свої плани та досягти поставлених цілей. Формулювання ефективної стратегії залежить від наявності у персоналу унікальних навичок та знань, які здатні забезпечити конкурентні переваги або, навпаки, їх відсутність, що перешкоджатиме реалізації стратегії та визначенню необхідних напрямів навчання і розвитку. Розуміння наявної структури та здатності людських ресурсів до командної роботи допомагає визначити, чи відповідає структура вимогам стратегії, а також необхідність її оптимізації. На основі аналізу мотиваційних факторів можна створити відповідні системи стимулювання, які допоможуть працівникам активніше брати участь у реалізації стратегічних цілей. Таким чином, аналіз людських ресурсів на цьому етапі допомагає виявити можливості та обмеження з боку персоналу, що забезпечує більш реалістичне, обґрунтоване та здійсненне стратегічне планування.

Важливим завданням у формуванні стратегії є визначення конкурентних переваг компанії на відповідному ринку товарів або послуг, що фактично зводиться до визначення унікальних особливостей та можливостей компанії. Цей процес потребує нового погляду на кадрову стратегію, який полягає у розробці диференційованої кадрової стратегії, яка впливає із зосередження уваги на здібностях співробітників компанії. По-перше, HR-стратегія повинна бути безпосередньо пов'язана зі стратегічними можливостями персоналу. По-друге, оскільки ці можливості унікальні та відмінні від конкурентів, вона повинна бути

відповідним чином диференційованою. Стратегічні можливості є основою того, що насправді є стратегічним в управлінні робочою силою компанії. Щоб бути корисною та досяжною, концепція стратегічної можливості повинна бути конкретно та дієвою. Спеціалісти з управління персоналом і керівники лінійних підрозділів повинні мати можливість розпізнавати можливості в своїй організації таким чином, щоб це мало сенс для досягнення конкретної мети у бізнесі. У різних компаніях можливості сильно відрізняються, а також реалізуються по-різному. Ця відмінність у виконанні є однією з основ диференціації стратегії робочої сили та потенційної конкурентної переваги. Тому індивідуальність є однією з основних характеристик стратегії диференціації. З метою узгодження HR-стратегії існує кілька підходів до визначення стратегічних можливостей організації. Процес визначення стратегічних можливостей організації полягає в тому, щоб визначити їх і сформулювати в рамках існуючої стратегії, щоб вони могли служити стратегічним орієнтиром для кадрової стратегії. Не існує універсального підходу, який найкраще працює в кожній організації, тому потрібно відповісти на певні питання: Чи є ця можливість важливим джерелом ціннісної пропозиції, яку ви пропонуєте клієнтам? Чи є ця можливість унікальною серед найближчих конкурентів вашої фірми? Якщо всі ваші найближчі конкуренти покладаються на схожі можливості, важливо визначитись на скільки використовується потенціал можливостей та достатність прибутковості.

Наступний важливий крок у створенні диференційованої стратегії управління персоналом – це з'ясування стратегічної ролі талантів і потенційної цінності стратегії диференційованої робочої сили, який складається з двох етапів. Перший етап полягає в тому, щоб чіткіше сформулювати, як стратегічний потенціал сприяє досягненню стратегічних цілей вашої організації та які організаційні фактори сприяють ефективності цієї спроможності. У той час як стратегічна спроможність є основою стратегічної диференціації, а також забезпечує основу для диференціації робочої сили. Отже, другий етап полягає в тому, щоб чітко сформулювати, де і як талант керує вашими стратегічними можливостями.

Розробка диференційованої стратегії управління персоналом вимагає чіткого розуміння того, як робоча сила створює стратегічну цінність у організації. Розробка стратегічної карти є ефективним способом виявлення стратегічних рушійних сил не тільки у економічному сенсі, а й впливу нефінансових нематеріальних активів (наприклад, досвід покупців, стратегічна спрямованість співробітників, бренди). Складання карти стратегії підкреслює часову послідовність створення цінності та спрощує розуміння стратегічних результатів. Складання карти починається з визначення показників стратегічного успіху та їх рушійних сил. Для компаній приватного сектору стратегічний успіх майже завжди вимірюється фінансовими показниками, такі як прибутковість, ефективність, рентабельність. Для некомерційних організацій стратегічний успіх можна виміряти цілями надання послуг. Наступним кроком є визначення безпосередніх рушійних сил цього кінцевого успіху. Оскільки метою процесу картографування є виявлення того, як таланти сприяють стратегічному успіху, спосіб, у який вплив талантів надається на карті, дещо відрізняється від традиційної стратегічної карти. При правильному підході розробка стратегічної карти врахує різні моменти (і організаційні рівні) в процесі реалізації стратегії і дозволить досягти консенсусу, щоб всі ключові гравці розуміли, що потрібно для досягнення стратегічного успіху.

Як відомо, криза є невід'ємною складовою існування будь-якої системи, процес, який є необхідним для формування підґрунтя для нового витку економічного

зростання. Своєчасне визнання кризового явища та визначення напрямів впливу на систему забезпечить підвищення безпеки стабільності цієї системи. У мінливих умовах сьогодення питання антикризового управління стає все більш актуальним особливо для України. Підприємства працюють в умовах постійних зовнішніх викликів, спричинених економічною, енергетичною політичною нестабільністю. Аналіз людських ресурсів також дозволяє знизити ризики, пов'язані з відтоком талантів, браком навичок або непередбачуваними конфліктами, що може вплинути на якість роботи компанії у довгостроковій перспективі.

Управління кризами є однією з найскладніших сфер діяльності організацій та держав, оскільки вимагає швидкого реагування, стратегічного мислення та здатності адаптуватися до змін. Сучасні підходи до подолання кризових ситуацій поєднують як традиційні методи антикризового менеджменту, так і новітні підходи, засновані на інноваціях, цифровізації та соціальній відповідальності.

Класичні підходи до управління кризами включають [9, с. 11; 12, с. 1042; 14, с. 109]:

1. Антикризове планування – ефективне управління кризами починається з розробки стратегій та планів дій на випадок виникнення непередбачуваних ситуацій. Це включає прогнозування потенційних ризиків, аналіз можливих сценаріїв розвитку подій та створення механізмів реагування. Наприклад, у сучасних умовах особливого значення набуває впровадження систем раннього попередження, що дозволяє зменшити вплив кризових явищ на діяльність організацій.

2. Фінансове управління під час кризи – в умовах економічної нестабільності підприємства зосереджуються на оптимізації фінансових потоків, скороченні необґрунтованих витрат та пошуку альтернативних джерел фінансування. Наприклад, під час кризи 2008 року багато компаній вдавалися до реструктуризації боргів та оптимізації витрат для підтримання ліквідності.

3. Кадровий менеджмент – впровадження заходів з підвищення мотивації, утримання кваліфікованих працівників і розробка програм адаптації до нових умов сприяє збереженню стабільності в організації. Наприклад, у багатьох українських підприємствах в умовах кризи були застосовані такі інструменти, як запровадження гнучких графіків роботи, програми перекваліфікації та збільшення нематеріальних стимулів для працівників.

4. Комунікаційні стратегії – однією з важливих складових управління кризою є побудова ефективних комунікацій як усередині організації, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами (партнерами, клієнтами, державними структурами). Прозорість та оперативність у наданні інформації зменшують рівень напруженості та створюють умови для довіри.

Інноваційні підходи до управління кризами набувають особливої актуальності у сучасному світі, де динамічні зміни та непередбачувані події стають нормою. Використання цифрових технологій стає одним із ключових елементів ефективного антикризового управління. Сучасні цифрові платформи, аналітичні інструменти та автоматизовані системи дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на ризики та знижувати їх негативний вплив. Наприклад, впровадження систем управління ризиками на основі штучного інтелекту забезпечує аналіз великих обсягів даних у реальному часі, дозволяючи точно оцінювати ймовірність настання кризових ситуацій та формувати оптимальні сценарії їх вирішення. Такі

системи допомагають швидко виявляти потенційні загрози, оцінювати їхній вплив та розробляти відповідні стратегії, що мінімізують наслідки кризи. Це особливо важливо для компаній, що функціонують у глобальному масштабі, де рівень складності бізнес-процесів є високим [12, с. 1045].

Ще одним важливим аспектом сучасного антикризового управління є гнучкість у прийнятті рішень. Організації, які здатні швидко адаптуватися до нових умов, отримують конкурентну перевагу навіть у період нестабільності. Гнучкість забезпечується через децентралізацію управління, яка дозволяє локальним підрозділам приймати самостійні рішення, враховуючи специфіку ситуації. Крім того, створення мультидисциплінарних команд, які поєднують експертів з різних галузей, дозволяє оперативно вирішувати нагальні проблеми та знаходити нестандартні рішення для подолання криз. Такий підхід вимагає активного використання цифрових комунікаційних платформ, які забезпечують швидкий обмін інформацією між командами, що працюють у різних регіонах або секторах.

Не менш важливою складовою антикризового управління є соціальна відповідальність бізнесу. У періоди криз компанії, які демонструють свою прихильність до суспільних цінностей, частіше отримують підтримку з боку клієнтів, партнерів і навіть державних інституцій. Це може включати ініціативи з підтримки локальних громад, впровадження екологічних програм або підтримку працівників через збереження робочих місць та забезпечення належних умов праці. Наприклад, компанії, які у складних економічних умовах не скорочують працівників, а впроваджують програми перекваліфікації чи надають додаткові соціальні гарантії, підвищують свою репутацію та довіру з боку споживачів і партнерів. Така стратегія допомагає не лише зберегти команду, але й створити лояльність до бренду, що є важливим елементом у процесі відновлення після кризи [14, с. 112].

Досвід успішних кейсів демонструє, як ефективне управління кризами може не лише зменшити їхній негативний вплив, але й створити можливості для розвитку. Отже, управління кризами є комплексним процесом, який поєднує традиційні підходи, інноваційні технології та соціальну відповідальність. Ефективність антикризового управління залежить від здатності організації швидко адаптуватися до змін, впроваджувати нові рішення та підтримувати довіру зацікавлених сторін.

Загострення конкурентної боротьби змушує компанії знаходити та використовувати інноваційні інструменти збільшення частки ринку, що вимагає використання більшої частки ресурсів та призводить, навпаки, до потреби у кооперації. Стратегія коопетиції (coopetition) є сучасним підходом до управління, який поєднує кооперацію та конкуренцію між організаціями з метою досягнення спільних вигод. Її актуальність у сучасних умовах зростає через потребу об'єднувати зусилля для виживання або завоювання ринку, високими технологічними запитами (наприклад, ІТ, фармацевтика дозволяє ділитися ресурсами та прискорювати інновації), потребою у розподіленні ризиків задля забезпечення більшої стабільності. У сучасному бізнесі успіх часто залежить не лише від окремої організації, але й від її здатності функціонувати у співпраці з іншими компаніями. Коопетиція дозволяє створити більшу цінність для кінцевого споживача, водночас зменшуючи витрати через поділ витрат між учасниками і шкоду довкіллю. Партнерство з конкурентами допомагає спільно виходити на нові ринки або розвивати сегменти, які потребують значних інвестицій. У цифрову епоху компанії часто інтегруються у платформи, які передбачають одночасну

співпрацю та конкуренцію. Коопетиція сприяє розвитку моделей, де конкуренти діляться інфраструктурою або технологіями, демонструють соціальну відповідальність, що важливо для сучасного споживача. Співпраця з конкурентами може допомогти створювати проривні продукти або послуги, які кожна компанія окремо не змогла б розробити. Коопетиція допомагає визначати стандарти галузі (наприклад, у технологічних альянсах), що забезпечує стійке зростання ринку. Актуальність стратегії коопетиції зумовлена її здатністю адаптувати компанії до сучасних викликів, покращувати ефективність і підвищувати конкурентоспроможність. Цей підхід дозволяє знаходити баланс між суперництвом і співпрацею, створюючи нові можливості для зростання та розвитку [15].

У рамках стратегії коопетиції (coopetition) функція управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної реалізації завдань, пов'язаних із балансуванням співпраці та конкуренції. Для успішної коопетиції потрібні працівники з унікальними навичками, які здатні працювати в умовах конкурентного середовища, одночасно підтримуючи співпрацю, мають розвинені комунікаційні навички, аналітичне мислення та високий рівень емоційного інтелекту, орієнтовані на інновації та здатні адаптуватися до різних стилів співпраці. Успішна коопетиція потребує відповідної корпоративної культури, створення середовища, де працівники можуть обмінюватися знаннями з партнерами, не порушуючи інтересів компанії, в умовах відкритості, довіри та готовності до партнерства. Коопетиція вимагає активного обміну знаннями з партнерами, тому необхідно забезпечити розподіл знань із дотриманням принципів конфіденційності для обміну лише тими даними, які сприяють спільному успіху. Для реалізації коопетиції потрібно мотивувати працівників до ефективної співпраці з конкурентами, зберігаючи водночас внутрішню лояльність за допомогою Програм винагороди за досягнення в партнерських проєктах та визнання досягнень у межах партнерства, розвиток кар'єрних можливостей. Важливо сформувати команди, здатні взаємодіяти з партнерами з інших компаній, тобто здійснити відбір співробітників із необхідними навичками, координацію роботи таких команд, вирішення конфліктів і забезпечення комунікації. Розвиток інновацій є важливим інструментом забезпечення ефективної стратегії, для персоналу необхідно створити умови для творчості, організовувати міжкомандну комунікацію в неформальних умовах. Персонал повинен бути обізнаним щодо правових обмежень і ризиків коопетиції (наприклад, уникнення порушення антимонопольного законодавства). Основні інструменти для реалізації цих завдань полягають у розробці та впровадженні програм оцінювання навичок, що потрібні для розвитку гнучкості мислення та стратегічного підходу; проведенні тренінгів із управління конфліктами, формування міжорганізаційних команд, ефективної комунікації; впровадженні системи управління знаннями (Knowledge Management System), навчанні працівників ефективному обміну інформацією без ризику витоку критично важливих даних; розробці кодексів поведінки, тренінгів з етики та дотримання конфіденційності, процедур для вирішення спорів тощо.

Висновки і перспективи подальших розробок. Підсумовуючи результати вищенаведеного дослідження, можна дійти висновку, що традиційні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами на підприємствах потребують оновлення та вдосконалення за допомогою інноваційних складових. У зв'язку з цим, можна виділити наступні напрямки розвитку теорії та практики реформування кадрової політики відповідно до сучасних інноваційних підходів: диференціація

кадрової стратегії, антикризові складові в процесі управління персоналом, розвиток цифрових навичок співробітників, корпоративна соціальна відповідальність бізнесу та стратегія коопетиції. Диференціація дозволяє розробити персоналізовані підходи для кожної категорії працівників, що сприяє підвищенню ефективності та результативності компанії. Здатність організації швидко адаптуватися до змін, впроваджувати нові рішення та підтримувати довіру зацікавлених сторін залежить від ефективності антикризових заходів. Сучасні компанії, які активно інвестують у цифровізацію, адаптацію бізнес-моделей та підтримку соціальних ініціатив, мають значно більші шанси на відновлення і подальший розвиток у конкурентному середовищі. Управління персоналом у стратегії коопетиції допомагає забезпечувати гармонійний баланс між конкурентними й партнерськими інтересами та потребує розвитку компетенцій працівників, формування культури довіри, стимулювання до інновацій і чіткого дотримання етичних норм.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розвинення інструментів вдосконалення стратегій управління людськими ресурсами відповідно до індивідуальних потреб підприємства та адаптації до викликів сьогодення. Створення спеціальних моделей компетенцій для працівників, визначення ключових навичок, стратегічного мислення, управління конфліктами, ефективної комунікації, управління знаннями та інтеграція моделей у процеси підбору, оцінки та навчання персоналу, сприятиме зміцненню кадрового потенціалу. Розробка або адаптація цифрових платформ, що сприяють обміну інформацією, координації проєктів та управлінню міжорганізаційними командами, використання технологій блокчейн для забезпечення безпеки даних, інтеграція штучного інтелекту для аналізу продуктивності обраної стратегії допоможе підвищити ефективність співпраці та безпеки обміну даними. Важливим є проведення досліджень з метою визначення факторів мотивації, які впливають на ефективність співробітників, аналіз відмінностей між групами працівників залежно від їхньої ролі, розробка індивідуальних підходів до мотивації та винагороди з метою зменшення ризику конфліктів і підвищення залученості персоналу. Подальші розробки у напрямі стратегії управління людськими ресурсами сприятимуть глибшому розумінню механізмів її реалізації, забезпеченню інновацій і підвищенню ефективності як окремих компаній, так і галузей у цілому.

Література

1. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 4 (100). С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-4-5>.
2. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138>.
3. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 101–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17>.
4. Васюtkіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 15–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>.
5. Малгиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. 233–236. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>.

6. Березянко Т. В., Осадчук О. П. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>.
7. Гринько Т., Базик О., Іванов К. Стратегічне управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.7-11>.
8. Лазебник Ю. О., Корепанова К. О. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-121-126>.
9. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 137–140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-25>.
10. Zavialova M., Magopets O., Bobkov Yu. Analysis of the enterprise's external environment as the main stage of strategy development. *Economic analysis*. 2023. No. 2 (33). Pp. 185–193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>.
11. Шатайло О. Кризи соціально-економічних систем: прояви та ознаки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 2 (124). С. 91–102. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(124\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(124)06).
12. Мямлін В. Криза економіки як відображення кризи економічної теорії. *Modern research in world science: Proceedings of VII International Scientific and Practical Conference*, м. Львів, 2 жовтня 2022 р. Львів, 2022. С. 1040–1046.
13. Лункіна Т., Зубрик А. Антикризовий менеджмент підприємств в Україні в умовах воєнного стану. *Інституційний репозитарій Миколаївського НАУ*. 2022. С. 36–38. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11999/1/36-38.pdf> (дата звернення: 20.11.2024).
14. Горбаль Н., Мельничук К. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7. № 1. С. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>.
15. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>.

References

1. Veriga, V. L. (2020). Strategic management of human resources in conditions of change [Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh zmin], *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, No. 4 (100), s. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-4-5> [in Ukrainian]
2. Migus, I. (2023). Strategic management of enterprise's human resources based on digital competencies [Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstv na osnovi tsyfrovyykh kompetentsii], *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, No. 2 (70), s. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138> [in Ukrainian]
3. Prysvitla, O. V. (2020). The essence of a motivational mechanism formation in the system of strategic management of human resources [Sutnist formuvannya motyvatsiinoho mekhanizmu v systemi stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy], *Ekonomichnyi prostir*, No. 164, s. 101–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17> [in Ukrainian]
4. Vasyutkina, N., Andriienko, M., & Samitov, R. (2024). Strategic management of the enterprise's human resources based on innovative and creative competencies [Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstva na osnovi innovatsiino-kreatyvnykh kompetentsii], *Stalyi rozvytok ekonomiky*, No. 2 (49), s. 15–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3> [in Ukrainian]
5. Maltiz, V., & Batrachenko, A. (2020). A modern approach to strategic management of enterprise personnel development [Suchasnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia

- rozvytkom personalu pidpriemstva], *Molodyi vchenyi*, No. 3 (79), s. 233–236. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49> [in Ukrainian]
6. Berezyanko, T. V., & Osadchuk, O. P. (2022). Improvement of methods of management, administration and strategic management of human resource development [Udoskonalennia metodiv menedzhmentu, administruvannya ta stratehichnoho upravlinnia rozvytkom liudskoho resursu], *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5> [in Ukrainian]
 7. Grynko, T., Bazyk, O., & Ivanov, K. (2024). Strategic management of human resources in the field of entrepreneurial activity [Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy u sferi pidpriemnytskoi diialnosti], *Ekonomichnyi prostir*, No. 192, s. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.7-11> [in Ukrainian]
 8. Lazebnyk, Yu. O., & Korepanova, K. O. (2021). Strategic management of human resources in conditions of uncertainty [Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh nevyznachenosti], *Problemy ekonomiky*, No. 4 (50), s. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-121-126> [in Ukrainian]
 9. Khromushyna, L. A. (2020). Analysis of the external environment in the process of enterprise's foreign economic activity management [Analiz zovnishnoho seredovyshcha v protsesi menedzhmentu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva], *Ekonomichnyi prostir*, No. 154, s. 137–140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-25> [in Ukrainian]
 10. Zavialova, M., Magopets, O., & Bobkov, Yu. (2023). Analysis of the enterprise's external environment as the main stage of strategy development. *Economic analysis*, No. 2 (33), pp. 185–193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>.
 11. Shataylo, O. (2019). Crises of socio-economic systems: manifestations and signs [Kryzy sotsialno-ekonomichnykh system: proiavy ta oznaky], *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, No. 2 (124), s. 91–102. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(124\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(124)06) [in Ukrainian]
 12. Myamlin, V. (2022). Crisis of the economy as a reflection of economic theory crisis [Kryza ekonomiky yak vidobrazhennia kryzy ekonomichnoi teorii], *Modern research in world science: Proceedings of VII International Scientific and Practical Conference*, 2 October 2022, Lviv, s. 1040–1046 [in Ukrainian]
 13. Lunkina, T., & Zubryk, A. (2022). *Anti-crisis management of enterprises in Ukraine under martial law* [Antykryzovyi menedzhment pidpriemstv v Ukraini v umovakh voiennoho stanu], Institutional repository of the Mykolaiv NAU. Pp. 36–38. Retrieved from: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11999/1/36-38.pdf> [in Ukrainian]
 14. Horbal, N., & Melnychuk, K. (2023). Increasing the motivation of employees of Ukrainian enterprises in crisis conditions [Pidvyshchennia motyvatsii pratsivnykiv ukrainskykh pidpriemstv v umovakh kryzy], *Visnyk Natsionalnoho Universytetu «Lvivska Politehnika»*, Seriia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», Vyp. 7, No. 1, s. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107> [in Ukrainian]
 15. Kopchak, Yu., Slyusarenko, K., & Chumakov, K. (2023). Modern challenges to the management of enterprises and organizations in Ukraine: taking into account foreign experience in domestic practice [Suchasni vyklyky do menedzhmentu pidpriemstv ta orhanizatsii v Ukraini: vrakhuvannya zarubizhnogo dosvidu u vitchyzniani praktytsti], *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79> [in Ukrainian]